

بناء السيناريوهات المستقبلية

دليل نقدي

محمد العربي

مركز الدراسات الاستراتيجية

مكتبة الإسكندرية بيانات الفهرسة– أثناء – النشر (فان)

العربي، محمد.

بناء السيناريوهات المستقبلية : دليل نقدي/ محمد العربي. – الإسكندرية، مصر : مكتبة الإسكندرية، مركز الدراسات الاستراتيجية، 2018.

صفحة ؛ سم

يشتمل على إرجاعات ببليوجرافية.

تدمك 978-977-452-504-9

1. التخطيط الاستراتيجي. 2. اتخاذ القرارات. أ. مكتبة الإسكندرية. برنامج الدراسات الاستراتيجية. ب. العنوان.

ديوي –658.4012 20186338711469

ISBN 978-977-452-504-9

رقم الإيداع: 2018/16240

طُبع في مصر

١٠٠٠ نسخة

شكر وعرفان

يَوَدُّ الباحث أن يقدم جزيل امتنانه وشكره للكثيرين ممن قدَّموا له العون بالوقت أو بالأفكار لإنجاز هذا العمل، وعلى رأسهم الدكتور خالد عزب – رئيس قطاع المشروعات والخدمات المركزية – الذي تحمس للفكرة منذ عرضها عليه الباحث وشجعه على إتمامها؛ والدكتور سعيد المصري عالم الاجتماع المرموق الذي قام بمراجعة الورقة بحثًا ولغة، وأمد كاتبها بأدق وأفضل التعليقات من أجل تحسينها؛ وكذلك الدكتور أحمد بدوي بجامعة برلين الحرة الذي كان أول من لفت انتباه الباحث إلى أهمية السيناريوهات التحولية ودورها في حل الصراعات. كما يَوَدُّ أن يشكر الأستاذة سحر صبري بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار؛ لإمدادها الباحث بمصادر أولية خاصة بالمشروعات المستقبلية في العالم العربي، والأستاذة آية رضوان بوحدة الدراسات المستقبلية لمتابعتها إجراءات التحكيم.


BIBLIOTHECA ALEXANDRINA
مكتبة الإسكندرية

فهرس



«لقد اكتفى الفلاسفة بتفسير وفهم العالم بطرق شتى؛ أما الهدف فهو تغييره».

كارل ماركس (١٨٤٥)

«غالبًا ما يكتب التاريخ سيناريوهات، نجدها غير معقولة، سواء نظرنا إلى الماضي أو المستقبل».

هرمان كان (١٩٦٧)



مقدمة

بناء السيناريوهات[1] هو المنهج الأكثر أصالة في الدراسات المستقبلية. فقد كان أبرز إسهامات هذا الحقل المعرفي الجديد إبان انتقاله من التفكير الفلسفي والطوباوي في المستقبل إلى تفكير أكثر منهجية وإحكامًا، وربما علمية، في معاهد الفكر والتخطيط الاستراتيجي في الغرب في أعقاب انتهاء الحرب العالمية الثانية. والسيناريوهات هي اسم جامع لمعظم مخرجات بقية مناهج وطرائق وأساليب الدراسات المستقبلية؛ حيث ينتهي أغلبها إلى إنتاج صور افتراضية حول ما قد يكون عليه المستقبل، كما أن أغلب هذه المناهج يساعد على إثراء وتعميق بناء السيناريوهات؛ لذا يُعَدُّ هذا المنهج أكثر مناهج الدراسات المستقبلية شمولاً، والذي يمنحها وحدة منهاجية على اختلاف موضوعاتها ومستويات اهتمامها.

تزداد أهمية بناء السيناريوهات مع تزايد الاهتمام بالقضايا الأكثر تركيبًا وتعقيدًا وفى ظل سيادة اللايقين في علمنا المعاصر. لذا شهد هذا المنهج تغيرات وتطورات عديدة منذ تأسيسه في أواخر خمسينيات القرن العشرين؛ في الوقت الذي أصبح بناء السيناريوهات يطبق في مناحٍ عديدة مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي والقطاعي، والتخطيط في عالم الأعمال وبناء القدرات وحل الأزمات الاجتماعية. ومع ذلك، فإن مفهوم السيناريوهات أصبح أكثر اتساعًا وشيوعًا بما يجعله مرادفًا أحيانًا لأشكال التوقعات والتكهنات والتصورات التـي يقوم بها الأفراد في الحياة اليومية. ولا يضر هذا الاستخدام الشائع لكلمة السيناريوهات في لغة الحياة اليومية بناء السيناريوهات في شـيء. فهو مرتبط بتطور اللغة كأداة إنسانية حية. إلا أن الضرر يأتي عندما

---

(١) Scenario Planning هو اسم المنهج الشائع في أدبيات الدراسات المستقبلية ويمكن ترجمتها بـ«التخطيط بالسيناريوهات»، إلا أننا نفضل الترجمة الأقل شيوعًا وهي بناء السيناريوهات Scenario Building، ففضلاً عن كونه مستخدمًا من قبل بعض المخططين مثل ميشيل غوديه والأمم المتحدة بالترادف مع مصطلح التخطيط، فهو يشير إلى استخدامات أخرى للمنهج في سياقات غير سياقات التخطيط والاستشراف الاستراتيجي وعالم الأعمال، بالإضافة إلى أنها الترجمة الأكثر شيوعًا في الأدبيات العربية. Scenario Planning/Building، انظر:

United Nations Development Programme. Global Centre for Public Service Excellence (GCPSE), *Foresight: The Manual* (Singapore: GCPSE, n.d.), online e-book, www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/GCPSE_ForesightManual_online.pdf

يستخدم المصطلح من قبل دوائر الباحثين والخبراء الذين يريدون إضفاء طابع علمي ومنهجي على تكهناتهم وتوقعاتهم الشخصية، فيطلقون عليها سيناريوهات دون وعي بالجهد والتركيب الذي تحتوى عليه السيناريوهات كمنهج للاستشراف والتحليل.

تحاول هذه الدراسة تجنب هذا الاستخدام غير المنضبط من خلال التعريف ببناء السيناريوهات كمفهوم وكأداة منهجية في استشراف المستقبل. بيد أن هدف هذه الورقة الأساسي معالجة النقص في الكتابات المنهجية والدراسات السابقة العربية في مجال المستقبليات من خلال تقديم دليل عملي يوضح الكيفية التي يستخدم بها بناء السيناريوهات على مستويات عدة تتمثل في التخطيط الاستراتيجي والتحليل البحثي والتغيير الاجتماعي. ونقطة انطلاق هذا الدليل تتمثل في أن بناء السيناريوهات يشتمل على وظائف تتجاوز فكرة استشراف المستقبل؛ رغبة في التكيف مع متغيراته إلى فهم الواقع نقديًّا ومحاولة تغيير معطياته، وعلى رأسها التصورات الذاتية والجماعية حوله، بما يعني أن بناء المستقبل من خلال نقد علاقة الذات بالواقع. وهو ما نراه جوهر الوظيفة النقدية لبناء السيناريوهات. وهذا ما يسعى إلى تحقيقه النموذج العملي في هذا الدليل إلى جانب الوظائف الأخرى للسيناريوهات.

لا تدعي هذه الدراسة أنها الأولى في بابها عربيًّا؛ فقد سبقتها العديد من الإسهامات التي قدمها باحثون وخبراء عرب منذ أن بدأ التعرف على المنهج في ثمانينيات القرن العشرين. إلا أن الجزء الكبير من هذه الإسهامات إما اقتصر على شرح الجوانب النظرية والجدال المنهجي بين نماذج ومدارس بناء السيناريوهات؛ وبالتالي أغفل جوانب هامة في تطور المنهج وفي وظائفه[٢]. أو لم يواكب التطورات الهائلة الحادثة في المنهج بتركيزه على جانب واحد يتمثل في الاستشراف الاستراتيجي المتعلق ببناء السياسات فقط[٣]. كذلك ارتكز جزء كبير من هذه الدراسات السابقة

(٢) محمد خميس، «الخيارات المعرفية والمنهجية في بناء السيناريوهات لدى المدارس الاستشرافية»، **استشراف**، العدد ١ (يونيو ٢٠١٦): ١٠٤-١٣٤.

(٣) للاطلاع على قسم بناء السيناريوهات، انظر: إبراهيم العيسوي، **الدراسات المستقبلية ومشروع مصر ٢٠٢٠** (القاهرة: مراكز الدراسات السياسية والاستراتيجية، ٢٠٠٠)، كتاب إلكتروني متاح عبر الإنترنت.
http://csfs.bue.edu.eg/files/Studies/future%20studies%202020.pdf

على تطبيق السيناريوهات في مجالات بعينها كالتخطيط التربوي[٤] أو التصميم الصناعي[٥] أو التخطيط الحضري والعمراني[٦]، وغيرها من مجالات متخصصة. وهذه الدراسات بسبب طبيعتها التطبيقية والأكاديمية الدقيقة لم تقدم للباحثين أو المهتمين بالدراسات المستقبلية دليلاً استرشاديًّا لاستخدام المنهج وكيفية تطويره، ولم تظهر تلك الدراسات الوظائف المختلفة لبناء السيناريوهات؛ فاهتمت بالتطبيق الفنـي على حساب الاستشراف، فضلاً عن بقية الوظائف. وبالإضافة إلى هذه الدراسات المتخصصة، مال عدد من الباحثين العرب إلى ترجمة جهود المدارس الغربية، ولا سيما الفرنسية[٧]، دون محاولة توطين المنهج في البيئة العربية.

والشاهد من هذه الجهود، أنه فضلاً عن عدم تكاملها، أنها لم تفلح في ترسيخ المنهج عربيًّا سواء في الدوائر البحثية أو السياسية، فظلت السيناريوهات إما أسيرة الاستخدام الشائع المغلوط، أو حبيسة الكتابات المتخصصة، وغير متصلة بالتحولات الحادثة في مجال الدراسات المستقبلية أو في العالم. لذا رأينا أنه من الضروري إعادة تقديم المنهج، واستخلاص نموذج مرن لبنائه على مستويات مختلفة؛ وهو نموذج قابل للنقد والتعديل والتطوير وإعادة البناء. ونأمل أن يجد هذا النموذج مساحة لتطبيقه في مجالات مختلفة، بما يساعد على ترسيخ الفكر المستقبلي النقدي لدى القطاعات الرامية لصناعة مستقبلها في العالم العربي. وتنقسم الدراسة إلى ستة أقسام، تركز

(٤) «خطوات استخدام أسلوب السيناريوهات في التخطيط التربوي»، **المنتدى الإسلامي العالمي للتربية**.
http://montdatarbawy.com/show/122187

(٥) محمد جمال جارحي سعداوي، **بناء السيناريو في ضوء الدراسات المستقبلية** (رسالة ماجستير، جامعة دمياط. كلية الفنون التطبيقية. قسم التصميم الصناعي، ٢٠١٦)، رسالة إلكترونية متاحة عبر الإنترنت.
http://staff.du.edu.eg/upfilestaff/789/researches/3789_1466413258__.pdf

(٦) سلمى جبري، **بناء السيناريوهات التخطيطية في الدراسات التنظيمية: حالة دراسية - دمشق** (رسالة ماجستير، جامعة دمشق. كلية الهندسة المعمارية. قسم التخطيط والبيئة، ٢٠١٣)، رسالة إلكترونية متاحة عبر الإنترنت.
https://theses.ju.edu.jo/Original_Abstract/JUA0750935/JUA0750935.pdf

(٧) يعتبر كتاب ميشيل غوديه وفيليب ديورانس وقيس الهمامي «الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والأقاليم» من أهم ما نقل إلى العربية في مجال الاستشراف وبناء السيناريوهات، ونقله إلى العربية قيس الهمامي ومحمد سليم قلالة، انظر: خميس، «الخيارات المعرفية والمنهجية في بناء السيناريوهات»: ١٣٠.

الأربعة الأولى منها على العناصر النظرية والتاريخية في بناء السيناريوهات، ويقدم القسم الخامس نموذجًا مركبًا لبناء السيناريوهات، فيما يحتوي القسم الأخير على عرض وتقييم لجهود المشروعات العربية في بناء السيناريوهات وخطوات مقترحة لإعادة تفعيل المنهج.

(١) التعريف بالسيناريوهات

تتعدد تعريفات السيناريوهات حسب السياق الذي تستخدم فيه. فمعناها الأصلي الذي ينتمي إلى عالم الحكي الروائي يشير إلى الخطوط الـتـي تحدث فيها حبكة درامية، أو المشاهد المتتالية التـي تروي أحداثًا معينة. كما يشير الاستخدام المتداول للسيناريوهات في وصف المسار المستقبلي لأحداث ما خاصة فيما يتعلق بمتغير واحد؛ وهذا يضاهي التوقعات التـي يتم استخدامها في رصد تغيرات الطقس أو الحال المرورية[٨]، فضلًا عن استخدام السيناريوهات لوصف تطور أحداث سياسية أو اجتماعية في بلد ما. أما في عالم الاستشراف، فالتعريفات أكثر تنوعًا وإن كانت تتقارب في جوهرها. ومن الملاحظ أن معظم التعريفات السائدة في الدراسات السابقة تدمج تعريف السيناريوهات بمنهج التخطيط أو بناء السيناريوهات[٩]، على الرغم من إشارة المنهج إلى العملية التـي تنتج السيناريوهات نفسها. وربما ينبع هذا الخلط من أن التوصل إلى السيناريوهات إجرائي بالأساس، وأن السيناريوهات تعبر عن العملية الطويلة التـي تنتجها.

عرف هرمان كان Herman Kahn، الذي يعتبر الأب المؤسس للتفكير بالسيناريوهات، السيناريوهات بأنها «سلسلة من الأحداث الافتراضية الواقعة في المستقبل، والتـي يتم بناؤها لإيضاح سلسلة ممكنة من العلاقات السببية والقرارات المتعلقة بها»[١٠]. أما ميشيل جوديه Michel Godet، فيرى أن السيناريوهات وصف غالبًا ما يكون لمستقبل ممكن، ويفترض هذا الوصف تداخل العديد من الأحداث والشروط الرئيسية، والتـي ستحدث في المستقبل بين الوضع

(٨) Hannah Kosow and Robert Gassner, *Methods of Future and Scenario Analysis: Overview, Assessment, and Selection Criteria*, *Studies* 39 (Bonn: German Development Institute; Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE), 2008): 8.

(٩) في القائمة التـي أوردها ليندجرين وبانهولد، انظر:
Mats Lindgren and Hans Bandhold, *Scenario Planning: The Link between Future and Strategy* (Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2009): 22.

(١٠) Herman Kahn and Anthony J. Wiener, "The Use of Scenarios", Hudson Institute, https://hudson.org/research/2214-the-use-of-scenarios

الفعلي والوقت الذي تقع فيه أحداث السيناريو(١١). أما بول شوميكر Paul Schoemaker، يرى أن السيناريوهات طريقة تفكير منضبطة لحل المشكلات والتعامل مع تحديات عدم اليقين والتعقد ومواضع الخلل الإدراكي لدى الأفراد(١٢). ويرى أوجيلفي وشوارتز Ogilvy and Schwartz أن السيناريوهات هي سرديات تدور حول أوضاع بديلة ستتضح فيها القرارات التي يتم اتخاذها اليوم(١٣). وترى هانا كوسوف Hannah Kosow وروبرت غاسنر Robert Gassner(١٤) أن السيناريو يمكن أن يعرف على مستويين؛ يتمثل المستوى الأول في كونه وصفًا لوضع مستقبلي ممكن. أما المستوى الثاني يتضمن مسارات تطور مختلفة قد تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي.

من هذه التعريفات، يمكن القول إن السيناريوهات تمثل صورًا عن المستقبل تجسد المسارات الممكنة التي يمكن أن يتخذها هذا المستقبل بداية من الحاضر وصولاً إلى وضع ما في ذلك المستقبل الممكن، والذي يتشكل بالأساس من تفاعل عدد من القرارات والأحداث والعوامل الواقعة في الحاضر. أما عملية بناء السيناريوهات؛ فهي العملية التي يتم من خلالها رسم هذه الصور المستقبلية من الأحداث، والتي تتضافر في تكوينها الاتجاهات الواقعة في الحاضر والعوامل اللايقينية التي قد تغير من طبيعة هذه الاتجاهات في المستقبل، وتستهدف هذه العملية بناء سياسات واتخاذ قرارات حيال صور المستقبل البديلة.

على ضوء هذا التعريف يمكن القول إن السيناريوهات تتسم بمجموعة من الملامح التالية:

أ- أنها ليست صورًا شاملة عن المستقبل، فهي تتشكل من صور محددة ومجزأة من الواقع يُجرى إعادة تشكيلها؛ لتقدم صورة متماسكة عن مستقبل تدعي أهمية النظر إليه بعين الاعتبار

(١١) Michel Godet and Philippe Durance, "Scenario Building: Uses and Abuses", *Technological Forecasting and Social Change* 77, No. 9 (2010): 1488.

(١٢) Paul J. H. Schoemaker, "Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation", *Strategic Management Journal* 14, No. 3 (March 1993): 196.

(١٣) Jay Ogilvy and Peter Schwartz, *Plotting Your Scenarios* (California: Global Business Network (GBN), 2004), online e-book, www.meadowlark.co/plotting_your_scenarios.pdf

(١٤) Kosow and Gassner, *Methods of Future and Scenario Analysis*: 11.

دون أن تحيط به كليًّا. ويرتبط بهذا أن السيناريوهات تمثل بناء محكمًا ينتقي ويستبعد مكونات الواقع من أحداث وظواهر وفاعلين وفقًا لما يراه المشاركون في هذا البناء حول أهمية العناصر المنتقاة أو المستبعدة. لذا غالبًا ما تنتج السيناريوهات تصورات جماعية عن المستقبل تتشكل من تفاعل تصورات الأفراد حول الواقع.

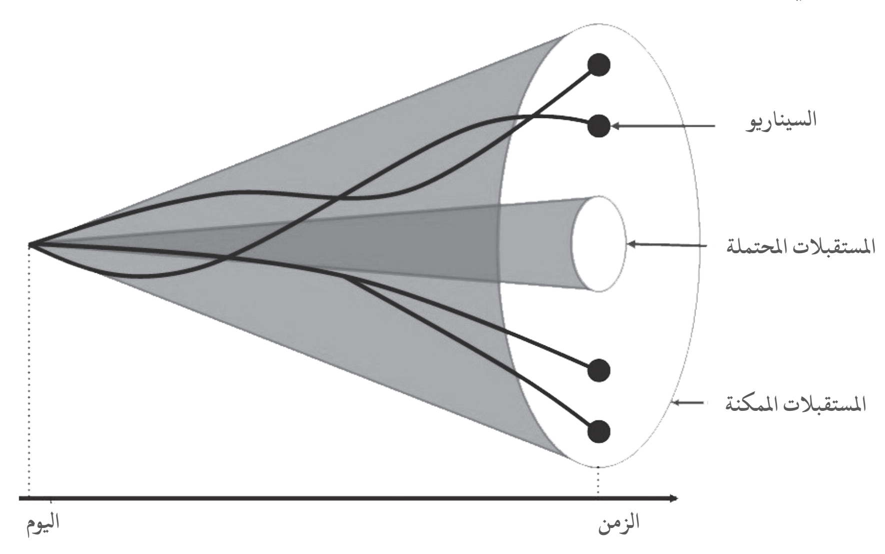
ب- تقوم السيناريوهات على افتراضات معينة حول ما قد يبدو عليه المستقبل. وعلى الرغم من تشكل السيناريوهات من صور افتراضية عن المستقبل، فإن السيناريوهات تختلف عن التكهنات الشائعة في الحياة اليومية في كونها عملية منهاجية منظمة لا تعبر عن تأملات فردية أو أفكار شائعة حول المستقبل. وهو ما يعني ضرورة تحقيقها شروطًا معينة. يرى ميشيل جوديه وفيليب دورانس[١٥] أن ما يمنع تحول السيناريوهات إلى مجرد تكهنات؛ هو تمتعها بشروط تتمثل في التماسك والشفافية والأهمية بالنسبة لمستخدميها ووثاقة الصلة بهم. وسيتضح من خلال عرضنا لعميلة بناء السيناريوهات في القسم الثاني من الورقة، أن هذه العملية تقتضي تحقق شروط الاتساق والمعقولية والتماسك والقدرة على دفع الأفراد المشاركين أو أصحاب المصالح إلى تغيير أفكارهم السائدة أو المسبقة على عملية بناء السيناريوهات.

ج- ليست السيناريوهات توقعات، فهي تحاول الإجابة عما قد يحدث في حال وقوع ظروف معينة تدخل نطاق عدم اليقين حول المستقبل. كما أنها ليست رؤية تعبر عن بناء مستقبل مرغوب انطلاقًا من الواقع، فالمستقبل المرغوب غالبًا ما يتغافل عن عوامل المخاطر والتعقد واللايقين، في الوقت الذي تشتبك فيه السيناريوهات كأداة استشرافية مع هذه العوامل. وغالبًا ما يتشكل المستقبل الفعلي من سيناريوهات عديدة تجمع بين العوامل الممكنة والمحتملة وتلك المرغوبة.

لا يسعى بناء السيناريوهات إلى تحقيق مستقبل بعينه أو الرهان على توقعات محددة؛ لذا دائمًا ما يقع المنهج في دائرة المستقبلات الممكنة، كما هو مبين في الشكل رقم (١). فعلى العكس من

(١٥) Godet and Durance, "Scenario Building": 1489.

المستقبلات المحتملة والمرغوبة محدودة النطاق، دائمًا ما تفتح المستقبلات الممكنة دوائر أوسع لتصور المستقبل من النقطة الزمانية الحالية التـي تنطلق منها عملية البناء. فالافتراض الأساسـي الذي يقوم عليه بناء السيناريوهات هو تعددية المستقبل ولا نهائية الاحتمالات التـي قد تتخذها أو تنتهي إليها مسارات الحاضر.



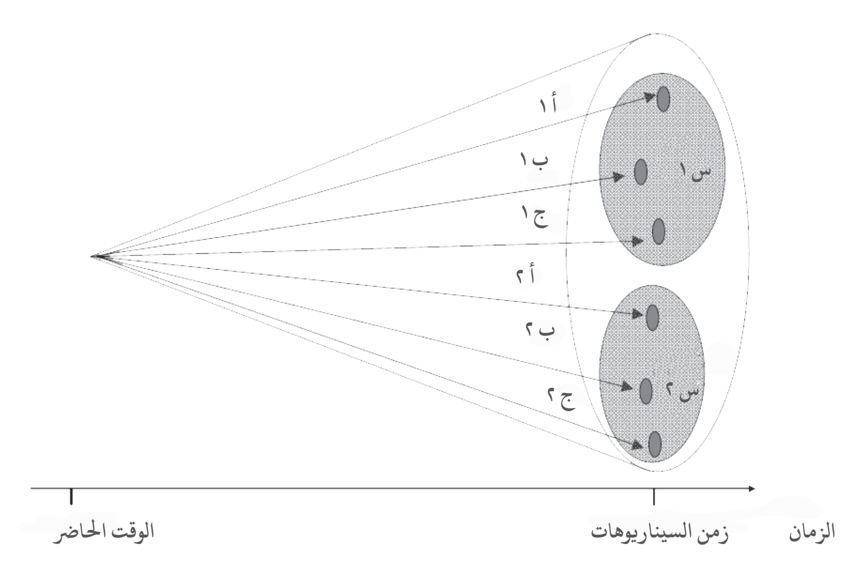
الشكل رقم (١) تقع السيناريوهات في دائرة المستقبلات الممكنة؛ حيث تتعدد المسارات التـي يتخذها الوضع انطلاقًا من الحاضر، انظر:

Scenario Manual: Preliminary Information for Workshop Participants (Scottsdale, AZ: Foresight Intelligence, 2016).

يمثل مفهوم السيناريو مستقبلاً واحدًا ممكنًا، وبالتالي دائمًا ما يشير ضمنيًّا إلى إمكانية مستقبلات أخرى بديلة(١٦). ودائمًا ما تنتج عملية بناء السيناريوهات سيناريوهات متعددة يمكن أن يكون كل منها بديلاً عن الآخر. كما أنها لا تدعي الإحاطة بكل الاحتمالات الممكنة للصور التـي سيكون عليها المستقبل، فهي احتمالات لا نهائية.

(١٦) Kosow and Gassner, *Methods of Future and Scenario Analysis*: 15.

يمكن استخدام «نموذج القُمع Funnel Model» الموضح في الشكل رقم (٢)، والذي تم تطويره لدى عدد من مراكز الدراسات المستقبلية الألمانية كوسيلة لإيضاح تعددية ولا نهائية المستقبل وإمكانية استشرافه من خلال السيناريوهات. نجد في هذا الشكل أنه كلما نظرنا أبعد في المستقبل من وجهة نظر وضعنا الحالي، زادت التطورات الممكنة لكل جانب من جوانب الحاضر، ودائمًا ما يتشكل المستقبل الممكن من نطاق هذه الاحتمالات المختلفة (أ، ب، ج،...)، ويقع في نطاق هذا المستقبل الممكن السيناريوهات المختلفة (س١ وس٢) التـي تتشكل من التطورات الممكنة لكل جانب فردي في الظاهرة. وتعتبر هذه التعددية في التطورات المستقبلية الممكنة أهم الخصائص التـي تميز نماذج بناء السيناريوهات عن غيرها من المناهج المستخدمة في استشراف المستقبل[١٧].



الشكل رقم (٢) نموذج القمع: تشكلات سيناريوهات مختلفة في نطاق المستقبل الممكن، انظر:

Hannah Kosow and Robert Gassner, *Methods of Future and Scenario Analysis: Overview, Assessment, and Selection Criteria, Studies* 39 (Bonn: German Development Institute; Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE), 2008): 15.

(١٧) المرجع السابق: ١٦.



(٢) تطور بناء السيناريوهات

يعد تاريخ بناء السيناريوهات وتطورها تعبيرًا عن مدى المرونة التـي اتسمت بها السيناريوهات عبر تاريخها؛ حيث انتقلت فكرة بناء السيناريوهات من ساحات بناء الاستراتيجيات العسكرية أثناء الحرب الباردة إلى عالم الأعمال في حقبة الاضطرابات الاقتصادية خلال السبعينيات وما تلاها، لقد سعى مجال الأعمال إلى محاولة استشراف مستقبل الأسواق لاتخاذ قرارات تتناسب مع تقلباتها، ومن هذا عالم الأعمال انتقل استخدام بناء السيناريوهات إلى عالم إدارة الصراعات والتحولات الاجتماعية. لقد بدأ العمل بالسيناريوهات كأداة تحليل استراتيجي ومستقبلي منذ منتصف القرن العشرين، وما زالت حتـى اليوم تشهد تطورات كبيرة يثريها تعقد العالم وتطور أدوات التحليل وتنوعها. ويمكن تقسيم تاريخ تطور منهج السيناريوهات إلى ثلاث محطات رئيسية، تعبر عن ارتباطه بمجال معين ومجموعة من المفكرين الرواد الذين وضعوا أساس المنهج أو أعادوا تعريف أساسه واستخدامه:

أ- هرمان كان وسيناريوهات الحرب النووية

ولدت السيناريوهات كطريقة تفكير وأداة استشرافية على يد المفكر الاستراتيجي الأمريكي هرمان كان Herman Kahn (١٩٢٢-١٩٨٣). يعتبر كان أحد الآباء المؤسسين للدراسات المستقبلية في طورها الحديث؛ حيث قدَّم العديد من الأعمال التـي حاولت استكشاف مستقبل العالم الممكن على المدى البعيد، مثل «العالم بعد ٢٠٠ عام»، و«العالم عام ٢٠٠٠». إلا أن «كان» عرف على نطاق واسع باعتباره أحد كبار المفكرين الاستراتيجيين[١٨] الذين ساهموا في صياغة التفكير الاستراتيجي في الحرب الباردة وما بعدها من خلال عمله في راند ثم تأسيسه لمعهد هدسون Hudson Institute وكذلك من خلال أعماله المنشورة، ومنها: «عن الحرب النووية *On Thermonuclear War*»[١٩]

(١٨) Sharon Ghamari-Tabrizi, *The Worlds of Herman Kahn: The Intuitive Science of Thermonuclear War* (London: Harvard University Press, 2005).

(١٩) Herman Kahn, *On Thermonuclear War*, 2nd ed. (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1960).

عام ١٩٦٠، والذي كان محاكاة لكتاب كلاوسفيتس Clausewitz الكلاسيكي «عن الحرب»، والذي عُدَّ نقطة تحول في تاريخ الفكر الاستراتيجي الذي أصبح أكثر عناية بالجوانب غير العسكرية في الحرب؛ ثم كتابه «عن التصعيد *On Escalation*»[٢٠]. وقد ساهمت هذه الأعمال في تقديمه كأحد المثقفين الأكثر شهرة ذوي الإطلالة المخيفة[٢١]، إلا أنه صاغ فيها تجارب التفكير في مسارات مختلفة لاحتمالات تصاعد الاستقطاب الدولي بما قد يؤدي إلى حرب نووية شاملة، ومسارات هذه الحرب المتخيلة في حال وقوعها. كانت هذه التجارب نواة للتفكير بالسيناريوهات؛ حيث يجمع الكثيرون على اعتبار كان أحد أهم الآباء المؤسسين لهذا المنهج المستقبلي[٢٢].

بدأ هيرمان كان عمله في مؤسسة راند RAND للبحث والتطوير التابعة لسلاح الجو الأمريكي التـي ينسب لها الفضل في نقل التفكير بالسيناريوهات من ساحة العمليات الحربية إلى المجال المدني. ومن خلال عمله كمحلل لسياسات الدفاع، وضع «كان» تصورات حول الإمكانيات المحتملة لاستخدام التكنولوجيا النووية من قبل الدول المتصارعة. وضع «كان» التعبير عن هذه التصورات في شكل روائي خيالي يعتمد على اقتحام الاحتمالات المستبعدة، واستخدم طرقًا في التفكير غير المعتادة؛ بما ساعد على كشف الفظاعات غير المتخيلة للحرب النووية، على

(٢٠) Herman Kahn, *On Escalation: Metaphors and Scenarios*, Hudson Institute. Series on National Security and International Order (New York: Praeger, 1965).

(٢١) أثناء فترة عمله، بمقر RAND بسان فرانسيسكو، توثقت صلة «كان» بعدد من صناع السينما في هوليوود، وعلى رأسهم المخرج ستانلي كوبريك Stanley Kubrick الذي استخدم شخصية «كان» كأساس لشخصية دكتور سترانجلوف Strangelove في عمله الساخر المعادي للحرب *Dr. Strangelove or: How I Learned to Stop Worrying and Love the Bomb*، والذي يعتمد على سيناريو غير متخيل لاندلاع هولوكوست نووي؛ بسبب خطأ من ضابط غير مسئول يحاول الساسة في الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي منعه دون جدوى. وقد اقتبس كوبريك في حوار الفيلم جملاً من كتاب «كان» «عن الحرب النووية». ولأن القصص المتخيلة التـي خطها «كان» بهدف استكشاف مسارات التصعيد النووي قد اقتربت من الأعمال السينمائية حين تم تطويرها، اقترح «ليو روستن»، الكاتب السياسـي الساخر ومؤلف السيناريوهات، على «كان» أن يطلق اسم السيناريوهات على تمرينات القص المستقبلي، انظر:
Art Kleiner, "The Man Who Saw the Future", *Strategy+Business*, no. 30 (Spring 2003), online e-article, www.strategy-business.com/article/8220?gko=0d07f

(٢٢) Muhammad Amer, Tugrul U. Daim and Antonie Jetter, "A Review of Scenario Planning", *Futures* 46 (February 2013): 23.

نحو جعل من هذا المفكر نموذجًا لمن يفكر في الأشياء غير القابلة للتفكير Thinking about the Unthinkable. كان الافتراض الأساسـي الذي جاء به «كان» أن هناك عوامل في المستقبل يمكن التنبؤ بها ومعرفتها حدسيًّا؛ حيث يستحيل التفكير في المستقبل إذا كان لا يقينـيًّا بشكل كامل. غير أنه من المهم التفريق بين العوامل التـي يمكن التنبؤ بها وهي المحددة سلفًا، والعوامل غير اليقينية. وبالتالي ستنعكس العوامل المحددة سلفًا في كل السيناريوهات الممكنة بالطريقة نفسها، أما العوامل اللايقينية، فستتخذ أشكالاً مختلفة في سيناريوهات متنوعة[٢٣].

بهذا، وضع «كان نواة بنية السيناريوهات من حيث كونها بناء من أحداث افتراضية توضح التسلسل السببـي للأحداث ونقاط القرار المتعلقة بها[٢٤]. ورأى «كان» أن للسيناريوهات وظيفة تداخلية؛ نظرًا لكونها مصممة للتعامل مع أحداث ينظر إليها من جوانب مختلفة في موقف محدد. ومع ذلك، يمكن أن يركز كل سيناريو على تطور بعينه دون غيره، من خلال سلسلة من الأحداث الفاصلة في مسار كل سيناريو[٢٥]. وعلى الرغم من خلفية «كان» الرياضية والفيزيائية، فإن نماذج السيناريوهات التـي قدمها كادت تخلو تمامًا من الحسابات الرياضية، واعتمدت كليًّا على المنطق الحدسـي القائم على إطلاق ملكة الخيال في تناول العلاقات المعقدة بين العوامل السياسية والتكنولوجية والاجتماعية والبيئية[٢٦]. وحتـى لا تكون السيناريوهات مجرد تجارب تأملية، وكي تكون مفيدة لعملية صنع القرار، شدد «كان» على ضرورة اتسامها بالمعقولية Plausibility والاتساق الداخلي، وأن تتسق مع السلوك المحتمل لمتخذي القرارات. ومع ذلك، يحذر «كان» من التركيز على المواقف أو السلوك الأكثر معقولية أو اعتيادية أو احتمالية، فالتاريخ دائمًا ما يأتي بما يخالفها[٢٧].

---

(٢٣) Kees van der Heijden, *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, 2nd ed. (Hoboken, NJ: John Wiley, 2005): 4.

(٢٤) Kahn and Wiener, "The Use of Scenarios".

(٢٥) المرجع السابق.

(٢٦) Amer, Daim and Jetter, "A Review of Scenario Planning": 26–27.

(٢٧) Kahn and Wiener, "The Use of Scenarios".

ب- بيير واك وتطوير السيناريوهات في عالم الأعمال

انتقل التخطيط بالسيناريوهات إلى عالم الأعمال منذ منتصف الستينيات؛ ليتم التأكيد على طبيعتها المدنية والاقتصادية. وكانت شركة شل الهولندية البريطانية من أبرز المؤسسات التي تبنت العمل بهذا الأسلوب. وظهر التأثير العميق للتخطيط بالسيناريوهات أثناء أزمة البترول عام ١٩٧٣، مع قرار الدول العربية فرض حظر بترولي على الغرب أثناء الحرب مع إسرائيل فيما عرف بصدمة البترول الأولى. استطاعت شل إلى حدٍّ بعيد تقليل خسائرها من هذه الصدمة، بفضل تبنـي قسم التخطيط لديها بناء السيناريوهات على نحو رفع من جاهزيتها للتكيف مع الأزمة. ويعود الفضل في المرونة الاستراتيجية التـي تحلت بها شل أثناء الأزمة لرائد التخطيط بالسيناريوهات بيير واك Pierre Wack (١٩٢٢-١٩٩٧)، والذي يعتبر الأب الروحي للسيناريوهات بالتطبيق على الشركات ومؤسسات القطاع الخاص[٢٨].

اعتمد اقتراب واك في التخطيط بالسيناريوهات على الأفكار التـي قدمها كان، إلا أنه قام بإعادة تكييفها بما يتناسب مع عالم الأعمال الذي أصبحت اضطراباته وتقلباته لا تقل عن مثيلاتها في عالم السياسة الدولية[٢٩]، وعلى أساس هذه الأفكار استبدل السيناريوهات بآلية التخطيط الموحد UPM، والتـي كانت تقدم توقعات حول حركة السوق في كل ست سنوات. وكان مشروع استشراف مستقبل أسواق البترول حتـى عام ٢٠٠٠ بداية تفعيل السيناريوهات كآلية للتخطيط الاستراتيجي.

طور واك نموذجًا للسيناريوهات يقوم على ثلاثة معايير[٣٠]: يتمثل المعيار الأول في التركيز على العوامل المحددة Predetermined Elements (والتـي ستعرف لاحقًا بالاتجاهات) في مواجهة العوامل اللايقينية Uncertainties. رأى واك أن هناك علاقة طردية بين هذين المكونين، فكلما

(٢٨) "Guru: Pierre Wack", *The Economist*, www.economist.com/node/12000502.

(٢٩) Thomas J. Chermack and Laura M. Coons, "Scenario Planning: Pierre Wack's Hidden Messages", *Futures* 73 (October 2015): 187–188, 193.

(٣٠) Amer, Daim and Jetter, "A Review of Scenario Planning": 25.

زاد اللايقين، وجب الاهتمام بتحديد العوامل المحددة مسبقًا، والتـي يعرفها بأنها نتاج الأحداث التـي وقعت بالفعل ومن السهل التنبؤ بها(٣١). فمن خلال التركيز على هذه العوالم، سيكون من اليسير تحديد مكونات اللايقين، وبالتالي إمكانية تعريف وتصنيف الفاعلين والعوامل والأحداث في النظم المتحركة والمتغيرة(٣٢). أما المعيار الثاني، فقد تمثل في قدرة السيناريوهات على تغيير العقلية من أجل استقبال واستيعاب الواقع؛ فذهب واك إلى أن «السيناريوهات تتعامل مع عالمين: عالم الحقائق وعالم التصورات؛ فهي تستكشف الحقائق، ولكنها تستهدف أيضًا تصورات صناع القرار. والغرض الرئيس منها هو جمع وتحليل المعلومات ذات الأهمية الاستراتيجية وصولاً إلى تصورات جديدة»(٣٣). وكي تكون السيناريوهات فعالة في استهداف تصورات صناعة القرار، ينبغي لها أن تقوم على «تعددية الافتراضات» بما يفعل قدرتها على تحدي النماذج الذهنية القائمة(٣٤).

ويتعلق المعيار الثالث بالنسبة لواك في قدرة السيناريوهات على تطوير رؤية أوسع للبيئة المحيطة بالكيان أو الشركات Macroscopic View. على اعتبار أن أساس نجاح أو فشل القرارات الناتجة عن السيناريوهات، هو العالم الذي يتصوره صانعو القرار، والذي يشكل بنية تصوراتهم عن الواقع وفهمهم له، وبناء عليه يتخذون قرارات معينة. وغالبًا ما يركز مدراء المنظمات في تعاملهم مع الواقع المعقد على ما يتصورنه هامًّا، ويتركون ما سواه متجاهلين تأثيره. وهذا الانتقاء إن كان يصلح في أوقات الاستقرار، لم يعد يصلح مع تسارع معدلات تغير العالم وبالتالي تعقده(٣٥). لذا اقترح واك أن يتم توليد القرارات من خلال رؤية واسعة النطاق. ويعنـي النموذج واسع النطاق، الذي استخدمه واك كمجاز، تشجيع الأفراد على استكشاف البيئة الأوسع المحيطة بهم،

(٣١) Pierre Wack, "Scenarios: Shooting the Rapids", *Harvard Business Review* (November 1985), online e-article, https://hbr.org/1985/11/scenarios-shooting-the-rapids

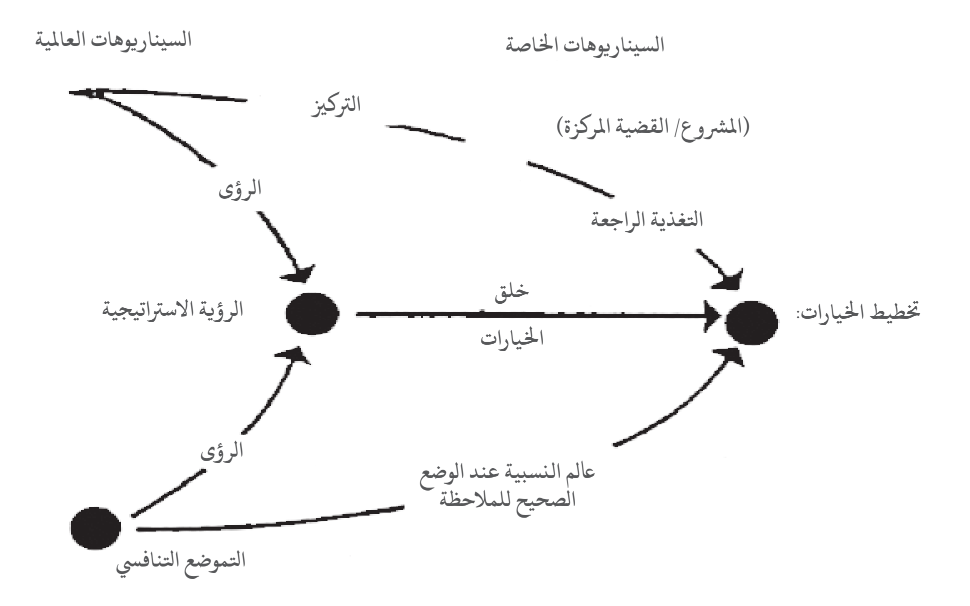
(٣٢) Chermack and Coons, "Scenario Planning": 189.

(٣٣) Wack, "Scenarios: Shooting the Rapids": 140.

(٣٤) Chermack and Coons, "Scenario Planning": 189.

(٣٥) Wack, "Scenarios: Shooting the Rapids": 150.

والتـي من شأنها أن تدفع المنظمات والقائمين عليها إلى رؤية النظام Organizational Nervous System الأوسع والمتداخل والمعقد الذي توجد فيه. لقد دفع هذا النموذج واك إلى التأكيد على أن السيناريوهات وحدها لا تكفي لاستكمال الاستشراف، فبالنسبة له، تعمل السيناريوهات من خلال «نسق تنظيمي مضطرب» يتكون من أربعة مكونات، يوضحها الشكل التالي رقم (٣)، وهي: (أ) السيناريوهات العالمية والخاصة، و(ب) التحليل المتنافس، و(ج) تطوير الرؤية الاستراتيجية، و(د) خيارات التخطيط. وتعتبر المكونات الثلاث الأولى هي المسئولة معًا وعلى نحو متفاعل عن وظيفة الاستشراف، ويترتب عليها التوصل إلى خيارات استراتيجية[٣٦].



الشكل رقم (٣) نموذج بيير واك لتوليد خيارات الإدارة أو التنظيم المضطرب، والذي يشكل بيئة عمل السيناريوهات واتخاذ القرار، انظر:

Pierre Wack, "Scenarios: Shooting the Rapids", *Harvard Business Review* (November 1985) 150, online e-article, https://hbr.org/1985/11/scenarios-shooting-the-rapids.

(٣٦) Chermack and Coons, "Scenario Planning": 190.

يمكن القول إن واك نجح في تطوير رؤية «كان» الحدسية حول السيناريوهات، وإنه قام فعليًّا بما أشار إليه «كان» سابقًا حول كون السيناريوهات أداة لتهذيب الخيال. فقد استطاع أن يجعل منها أداة ثورية للتخطيط الاستراتيجي في عالم الأعمال. كما أن سيناريو واك نجح في نقل التخطيط بالسيناريوهات من التركيز على التصورات الافتراضية إلى التركيز أيضًا على القائمين على بناء هذه التصورات الافتراضية سواء كانوا متخذي القرار أو المشاركين في بناء سيناريوهاتها. لقد كان نجاح شركة شل في تجاوز صدمتي البترول في عامي ١٩٧٣ و١٩٧٩، باستخدام التخطيط بالسيناريوهات إيذانًا بتحول السيناريوهات إلى أداة رئيسية للتخطيط في معظم الشركات الكبرى وفي دوائر صنع القرار والمراكز البحثية، بل إن هذا الانتشار ساهم في تقوية الصلة بين مراكز البحث وعالم الأعمال. كما أدت صدمات السبعينيات الاقتصادية إلى تأسيس عدد من مراكز الدراسات المستقبلية في أوروبا، والتي اتخذت التخطيط بالسيناريوهات كأداة مركزية للاستكشاف لديها، وهو الاتجاه الذي تكثف طيلة عقدي الثمانينيات والتسعينيات بتتالي الأزمات الاقتصادية وتصاعد دور أجهزة الاستشارة والتخطيط التابعة للشركات أو المستقلة عنها؛ حيث أصبح استخدام التخطيط بالسيناريوهات للأزمات الأداة المعيارية بالنسبة لها[٣٧].

ج- آدم كاهان واستخدام السيناريوهات في التغيير الاجتماعي

ربما يمثل التطور الثالث الأهم في التفكير بالسيناريوهات هو استخدام بناء السيناريوهات من أجل تحفيز الوعي والتغيير الاجتماعي، وهو ما يعرف بـ «التخطيط بالسيناريوهات التحولية» Transformative Scenario Planning، ورائد هذا التطور آدم كاهان[٣٨]. قدم كاهان بناء السيناريوهات ضمن مشروع أوسع لحل الأزمات الاجتماعية خاصة تلك المصاحبة للصراعات الطويلة المستعصية على الحلول التقليدية. وكان له الفضل في نقل التخطيط بالسيناريوهات من مجال الأعمال إلى ساحة التغيير الاجتماعي.

(٣٧) Lindgren and Bandhold, *Scenario Planning*: 38–39.

(٣٨) للتعرف على السيرة الذاتية لكاهان ونشاطه في مجال السيناريوهات وحل الأزمات، انظر:
Bio: Adam Kahane, Reos Partners, http://reospartners.com/reos-management/adam-kahane

ترأس كاهان قسم التخطيط بالسيناريوهات المتخصص في تتبع التحولات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبيئية والتكنولوجية بشركة شل بلندن في أواخر الثمانينيات. وفي عام ١٩٩١، دُعِيَ كاهان من قبل فريق من الأكاديميين والنشطاء في جنوب إفريقيا ممن كانوا على علم بدور السيناريوهات في استشراف المسارات المستقبلية بشركة شل من أجل المساهمة في بناء مشروعٍ لوضع تصورات حول كيفية التأثير في الانتقال من نظام الفصل العنصري إلى نظام ديمقراطي. ضم المشروع الذي عرف بمشروع مونت فلور Mont Fleur عناصر شتى من قادة البيض والسود، اليمين واليسار من حكومة الأقلية البيضاء والمؤتمر الوطني الإفريقي ورجال الأعمال وممثلي النقابات وغيرهم. وجد كاهان أن توظيف التخطيط بالسيناريوهات قد ساهم في تغيير وعي المشاركين وتغيير أفكارهم؛ حيث أدرك أن الأزمات المعقدة ليست مجرد مشكلات يقوم على حلها الخبراء، ولكنها تمثل مواقف إشكالية يمكن التعامل معها من خلال إدماج «أصحاب المصالح». كما اكتشف أن تنوع القائمين على حل هذه الأزمات ضروري للقيام بهذه المهام، وأنه لا يكفي أن يكونوا على وفاق أو زملاء، بل يجب أيضًا أن يكون من بينهم الخصوم وربما «الأعداء».

كان مشروع مونت فلور بداية لتطبيق السيناريوهات التحولية على صراعات أخرى في غواتيمالا، وكولومبيا، وزيمبابوي، وجنوب السودان، وإسرائيل، وأستراليا، وغيرها من الحالات. وخلال ما يزيد عن عقدين، طور كاهان إطارًا عمليًّا لحل كثير من الأزمات والصراعات الاجتماعية المستعصية والتغيير الاجتماعي عبرَّ عنه في أعمال متتالية[٣٩]، أهمها بالنسبة لبناء السيناريوهات التحولية هو كتابه «بناء السيناريوهات التحولية: العمل معًا من أجل تغيير المستقبل (٢٠١٢) *Transformative Scenario Planning: Working Together to Change the Future*. وسنعرض لأسس وافتراضات وطريقة عمل السيناريوهات التحولية في الأجزاء التالية من الورقة.

(٣٩) Adam Kahane, *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening and Creating New Realities* (San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2004); *Power and Love: A Theory and Practice of Social Change* (San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2010); *Collaborating with the Enemy: How to Work with People You Don't Agree with or Like or Trust* (San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2017).

(٣) أنواع ونماذج بناء السيناريوهات

لا توجد طريقة واحدة لتصنيف السيناريوهات، فأنواعها تختلف حسب عدة معايير منها، الغاية من بناء السيناريو، ونوعية البيانات والطرق المستخدمة سواء كانت كمية أو كيفية، وعلاقة ناتج السيناريوهات بتغيير الواقع الاجتماعي. لذا رأينا أنه من الأفضل تقسيم أنماط السيناريوهات حسب معيار أكثر شمولاً، وهو المدارس والمنظورات المختلفة التـي يتحدد في إطارها الكثير من المعايير السابقة، وتقدم كل مدرسة ومنظور مناهج وأساليب مختلفة في الاقتراب من بناء السيناريوهات. وعلى ضوء ذلك يمكن تصنيف مدارس بناء السيناريوهات إلى أربعة أنواع: مدرسة المنطق الحدسـي، ومدرسة الاتجاهات الاحتمالية المعدلة، والمدرسة الفرنسية[٤٠]، والمدرسة النقدية.

١- مدرسة المنطق الحدسـي Intuitive Logics: وهي المدرسة التـي وضع لبناتها هيرمان كان في راند وبنـى عليها بيير واك في شركة شل، وشهدت مزيدًا من التطوير على يد كيس فان دير هايدن Kees van der Heijden وبيتر شوارتز Peter Schwartz في شبكة الأعمال العالمية. تقوم هذه المدرسة ببناء سيناريوهات كيفية تمثل سلسلة من الأحداث الافتراضية وصولاً إلى عملية اتخاذ القرار، وتعتمد على آلية استقراء الآراء والاتجاهات السياسية والتكنولوجية والاجتماعية والبيئية المختلفة التـي تساهم في بناء سلسلة السيناريوهات، دون اللجوء إلى النماذج أو الاقترابات الكمية. لذا يعتمد في بناء السيناريوهات على معرفة والتزام ومصداقية المشاركين وقدرتهم على التواصل[٤١]. وغالبًا ما تتخذ هذه السيناريوهات شكل سرديات وصفية عن المستقبل. وتوصف مناهج هذه المدرسة بأنها الأكثر شيوعًا وقدرة على استيعاب المتغيرات المحيطة بعملية بناء السيناريو.

٢- مدرسة الاتجاهات الاحتمالية المعدلة Probabilistic Modified Trends: وقد تم تطوير أساليبها في مركز راند بعد خروج هيرمان كان منه وتأسيسه لمعهد هدسون. يقوم الافتراض

(٤٠) يقترح عامر وآخرون تصنيف مدارس بناء السيناريو إلى الأنواع الثلاثة الأولى، أما الأخيرة، فيرى الباحث ضرورة إضافتها كمنظور خاص؛ نظرًا لما قدمته من نماذج بناء سيناريوهات مختلفة في منطقها وافتراضاتها عن المنظورات الثلاثة الأولى.

(٤١) Amer, Daim and Jetter, “A Review of Scenario Planning”: 27.

الأساسـي لهذه المدرسة على مناهج التنبؤ التقليدية القائمة على استقراء البيانات التاريخية دون الأخذ في الاعتبار الأحداث المستقبلية غير المسبوقة؛ لذا يدمج اقتراب هذه المدرسة تقنيات التنبؤ التقليدية ونماذجه الكمية مع عناصر كيفية لتحسين تحليل السيناريوهات. لذا أنتجت هذه المدرسة العديد من نماذج بناء السيناريوهات الكمية التـي تميل إلى نمذجة ومنح قيم رقمية للبيانات نفسها، وتأسيس السيناريو عبر تصنيف الاتجاهات والعوامل اللايقينية والآراء في قواعد بيانات رقمية[٤٢]، ومن أهم هذه النماذج[٤٣]:

أ- تحليل الأثر المتقاطع Cross-Impact Analysis، ويقوم على افتراض أنه من غير الواقعي توقع وقوع حدث ما في معزل عن غيره من الأحداث التـي قد تؤثر فيه. لذا يقوم هذا الأسلوب ببناء عدد من العوامل السببية والمترابطة والمعبرة عن الأحداث في شكل مصفوفة تحاكي أثر كل عامل في العوامل الأخرى.

ب- أسلوب «تحليل الأثر- الاتجاه Trend-Impact Analysis»، وهو مزيج من التحليلات الإحصائية التـي تسعى إلى استكشاف أهم الاحتمالات المستقبلية وآثار الأحداث المستقبلية، فيقوم بقياس آثار الأحداث غير المسبوقة التـي قد تقع في المستقبل، وهو ما يمكـن أن يغير من الاتجاهات. وهو أسلوب شائع الاستخدام، ويعتبر استكمالاً للأسلوب السابق.

ج- أسلوب «المحاكاة التفاعلية لتقاطع الأثر Interactive Cross-Impact Simulation»، يستخدم هذا الأسلوب نماذج تحليلية، ويعتمد على تقييم الخبراء عبر تفعيل قاعدة بيانات مفصلة ومتعددة التخصصات تحتوي على معلومات هامة عن أهم القضايا الاستراتيجية والاتجاهات المستقبلية طويلة المدى، والتـي تم التوصل إليها عبر دراسة دلفي يشارك فيها ٥٠٠ خبير؛ بغرض دعم عملية بناء السيناريو.

د- أسلوب «المحاكاة التفاعلية للمستقبل»، على العكس من الأسلوب السابق، لا يتطلب هذا الأسلوب توقعات مستقلة عن العوامل والمؤشرات القائمة بذاتها. كما يركز هذا الأسلوب على توجهات السوق والمستهلكين، ويستخدم علاقات السبب والأثر.

(٤٢) المرجع السابق.

(٤٣) المرجع السابق.

٣- المدرسة الفرنسية أو La Prospective، وهي المدرسة التـي تم تطويرها على يد جاستون برجر Gaston Berger، وفي مركز التخطيط الإقليمي التابع للحكومة الفرنسية المعروف بـ DATAR في الستينيات وبداية السبعينيات(٤٤). تقوم المدرسة على افتراض أن المستقبل يمكن تكوينه وتخطيطه عن قصد؛ لذا غالبًا ما تستخدم هذه المدرسة السيناريوهات في التخطيط الحكومي بعيدًا عن عالم الشركات. تقوم السيناريوهات في المدرسة الفرنسية على ثلاثة أجزاء رئيسة هي:

١- القاعدة: وتعنـي تحليل ومسح الوضع القائم.
٢- التطور: وهي المحاكاة التاريخية المستمدة من عوامل الحركة في الوضع القائم ومكوناته.
٣- الصور التـي تعبر عن التفاعل النهائي لهذه العوامل فى اتجاهها نحو المستقبل(٤٥).

وتستخدم المدرسة الفرنسية مزيجًا من النماذج الكمية والكيفية في بناء السيناريوهات. وقام ميشيل جوديه أحد رواد هذه المدرسة بتطوير النماذج الكمية التـي قدمتها المدرسة الاحتمالية عبر النماذج الحاسوبية. ويصنف جوديه ودورانس(٤٦) السيناريوهات على حسب الاتجاه(٤٧) إلى نوعين رئيسين: سيناريوهات استكشافية وسيناريوهات معيارية. وتُعنـى السيناريوهات

(٤٤) Godet and Durance, "Scenario Building": 1488.

(٤٥) Amer, Daim and Jetter, "A Review of Scenario Planning": 30.

(٤٦) Godet and Durance, "Scenario Building": 1489.

(٤٧) استخدمت لينا بويرسون وآخرون أيضًا معيارًا مشابهًا للاتجاه، وهو الوظيفة لتقسيم السيناريوهات، فأضافوا إلى السيناريوهات الاستكشافية والمعيارية «السيناريوهات التنبؤية». ويحاول هذا النوع من السيناريوهات الإجابة على سؤال: ما الذي سيحدث في المستقبل؟ أو ما الذي سيحدث في حال تحقق الظروف التالية؟ وفيها يكون السيناريو وصفًا لمسارات أكثر احتمالاً أو توقعات أكثر ترجيحًا. ويفترض هذا النوع ضمنًا أن القوانين التـي تحكم بيئة التوقع ستستمر في فترة زمنية معينة. وتلعب البيانات التاريخية حول هذه البيئة دورًا في رسم نتائج هذا السيناريو. ساد استخدام هذه السيناريوهات/التوقعات لفترة طويلة في عالم الأعمال والاستثمار، إلا أنها واجهت تحديًّا تمثل في شيوع التعقد وعدم القدرة على التحكم في قوانين النظام فضلاً عن العوامل اللايقينية. وهو ما أخرج هذا النوع من السيناريوهات من دائرة المستقبلات المحتملة والأكثر ترجيحًا إلى الدوائر الأوسع للمستقبلات الممكنة، انظر:
Lena Borjeson *et al.*, "Scenario Types and Techniques: Towards a User's Guide", *Futures* 38, no. 7, (September 2006): 723-739.

الاستكشافية بالاتجاهات السائدة في الماضي والحاضر التي قد تؤدي إلى مستقبلات محتملة. أما السيناريوهات المعيارية، فهي تسعى إلى تكوين تصورات بديلة عن المستقبل الذي قد يكون مرغوبًا أو مبعث خوف. وفي الوقت الذي تعتمد فيه السيناريوهات الاستكشافية على عوامل إمبريقية بمعزل عن القيم والتصورات الإنسانية، فإن السيناريوهات المعيارية تعبر عن هذه الجوانب الذاتية وتعتبر امتدادًا لها. ونرى أن هذا الاتجاه هو السائد في العربية التي تصنف السيناريوهات السائدة وفقًا لهذا التصنيف المأخوذ من المدرسة الفرنسية؛ حيث دائمًا ما يتم التمييز بين السيناريوهات الاستكشافية وتلك الاستهدافية[٤٨]. وغالبًا ما يركز النوع الأول على المستقبلات المحتملة من خلال دراسة الاتجاهات السائدة ومسارات تطورها، في الوقت الذي تسعى فيه السيناريوهات الاستهدافية إلى تبيان مسارات الوصول إلى المستقبلات المرغوبة.

٤- المدرسة النقدية: تأسست التقاليد النقدية للدراسات المستقبلية من خلال عدة روافد فكرية ساهمت في نقد الهيمنة الإمبريقية الوضعية على هذا الحقل وغيره من حقول العلوم الإنسانية. تمثل أهم هذه الروافد في النظرية الاجتماعية النقدية مدرسة فرانكفورت والحركة ما بعد البنيوية التفكيكية، وكذلك حركة النقد الثقافي[٤٩]. وتقوم هذه المدرسة على مفاهيم مثل المستقبلات البديلة وتفكيك المعرفة السائدة وإعادة ترتيبها[٥٠]. لذا طور رواد هذا التيار أنماط سيناريوهات لا تتعامل مع العوامل اللايقينية بقدر ما تُعنى بكشف وتفكيك علاقات القوى الكامنة في الواقع، والممتدة في المستقبل، وهي سيناريوهات تركز على الأبعاد الأعمق للمستقبل بدلاً من مساراته الأفقية[٥١]. على سبيل المثال، يطرح

(٤٨) العيسوي، **الدراسات المستقبلية ومشروع مصر ٢٠٢٠**؛ «خطوات استخدام أسلوب السيناريوهات في التخطيط التربوي»؛ خميس، «الخيارات المعرفية والمنهجية في بناء السيناريوهات».

(٤٩) Jennifer M. Gidley, *The Future: A Very Short Introduction, Very Short Introductions* 516 (Oxford: Oxford University Press, 2017): 164–166.

(٥٠) Sohail Inayatullah, “Critical Futures Research”, *Metafuture*, www.metafuture.org/Critical%20futures%20research.pdf

(٥١) Amer, Daim and Jetter, “A Review of Scenario Planning”: 25.

جيم داتور Jim Dator ما يطلق عليه أربعة نماذج أصلية للسيناريوهات Scenario Archetypes يمكن أن تندرج تحتها كافة سرديات التغير الاجتماعي، وذلك على النحو التالي:

أ- الاستمرارية: ويفترض في هذا النموذج أن الظروف والاتجاهات الحالية ستتعمق.

ب- الانهيار: ينتج هذا المستقبل عن انهيار نمط النمو المستمر؛ حيث تنكشف التناقضات.

ج- الحالة المستقرة: يسعى هذا المستقبل إلى تثبيت حالة النمو وإحداث توازن في الاقتصاد ومع الطبيعة.

د- التحول: ويحاول هذا المستقبل أن يغير من الفرضيات السائدة حول النماذج الثلاثة الأولى. وغالبًا ما ينتج هذا التحول عن التغيرات التكنولوجية والروحية(٥٢).

تشكل هذه النماذج الأصلية نواة لما يراه داتور المستقبلات البديلة؛ ويتم التوصل إلى هذه المستقبلات من خلال عملية «صياغة الرؤية Visioning»، والتي تبدأ باستكشاف ماضي وحاضر المجتمع أو الكيان المدروس، يتبعها وضع المستقبلات المفضلة وبدائلها كأساس للتخطيط الاستراتيجي؛ حيث يتم تنفيذ مخرجاته في شكل قرارات وخطط تفصيلية(٥٣). وتقترب عملية صياغة الرؤية كما وضع داتور خطواتها من بناء السيناريو، وإن كانت تسعى إلى الوصول إلى مستقبل محتمل، دون الخوض في مسارات المستقبل الممكنة.

أما سهيل عناية الله، فيطور اقترابًا للسيناريوهات يقوم على أربعة نماذج أخرى تتمثل في:

أ- المستقبل المفضل Preferred Future: وهو العالم كما نتمناه.

ب- المستقبل غير المعترف به Disowned Future: وهو العالم الذي نرفضه أو غير القادرين على التعامل معه.

ج- المستقبل المتكامل Integrated Future: وهو العالم الذي تندمج فيه العوامل والتصورات التي نريد تحقيقها مع تلك العوامل غير المرغوبة.

---

(٥٢) المرجع السابق.

(٥٣) Jim Dator, "Alternative Futures at the Manoa School", *Journal of Futures Studies* 14, no. 2 (November 2009): 14.

د- المستقبل المفارق Outlier Future: وهو العالم الذي تحكمه تطورات خارج تصوراتنا الحالية(٥٤).

كما طور عناية الله التحليل السببي التراكمي Causal Layered Analysis (CLA) المستخدم في تعميق فهم الواقع، وتقييم أبعاد السيناريو. وسنعرض له لاحقًا.

يتضح من هذا العرض أن نماذج وأنماط السيناريوهات وثيقة الصلة ببعضها البعض؛ بحيث يمكن أن تستخدم نماذج لتطوير نماذج أخرى. فبناء السيناريوهات، كما هو حال الغالبية من مناهج الدراسات المستقبلية، يتسم بالمرونة والانفتاح على التجريب، فمثلاً، يمكن دمج أساليب السيناريوهات الكمية والكيفية من أجل إنتاج تصورات مستقبلية أكثر إحكامًا ومرونة. ومن الممكن للنماذج الحاسوبية التي تستخدم نماذج محاكاة وقياس الاتجاهات الكمية أن تحسن من نوعية السرد القصصي الكيفي بجعله أكثر اتساقًا وثراءً، بتوفير بيانات وتوقعات أرقام مستقبلية في نطاق الوصف السردي. يطلق على هذا الأسلوب السيناريوهات الكمية الكيفية، وغالبًا ما يتم استخدامها في السيناريوهات التي تستكشف الأوضاع الإيكولوجية والبيئية على المستوى العالمي(٥٥). والأهم، على الرغم من أن هذه المناهج تعتبر امتدادات لنظريات اجتماعية ونماذج معرفية متنوعة، فإن هذه الأطر النظرية لا تمنع مستخدمي المناهج من تطويرها. فالضرورات الواقعية هي الأساس في تجريب وتطوير المناهج. يعطي مثال تطور السيناريوهات التحولية نموذجًا لكيفية تطور بناء السيناريوهات من خلال الانخراط في واقع وضرورات اجتماعية بما يخالف الظروف التي تطورت فيها نماذج التخطيط بالسيناريوهات المستخدمة من قبل قطاع الأعمال.

(٥٤) Sohail Inayatullah, "Six Pillars: Futures Thinking for Transforming", *Foresight* 10, no. 1 (2008): 17–18.

(٥٥) P. Döll, "Qualitative-Quantitative Scenarios as a Means to Support Sustainability-Oriented Regional Planning", chap. 3 in *Environmental Challenges in the Mediterranean 2000–2050: Proceedings of the NATO Advanced Research Workshop* Madrid, Spain, 2–5 October 2002, edited by Antonio Marquina, *NATO Science Series* 37 (Dordrecht: Kluwer Academic, 2004): 47–60.

(٤) بناء السيناريوهات التحولية

تعتبر السيناريوهات التحولية، بشكل أو بآخر، امتدادًا للمنظورين الحدسي والنقدي في بناء السيناريوهات، إلا أنها تتجاوز هذين المنظورين بتأكيدها على الانتقال إلى الفعل، أكثر من اهتمامها من مجرد كشف علاقات السلطة وتفكيكها. يرى آدم كاهان[٥٦] مطور نموذج السيناريوهات التحولية أن ما يسميه السيناريوهات التكيفية Adaptive Scenario Planning هي النوع السائد في دراسات السيناريوهات، والتي تبدأ من الافتراض بأنه لا يمكن التنبؤ بالمستقبل أو التأثير فيه. وهو افتراض صحيح وغير صحيح في الوقت نفسه. فمن الصحيح أن المستقبل لا يمكن التنبؤ به كما تخبرنا السيناريوهات التكيفية؛ إلا أن هذا لا ينفي إمكانية التأثير فيه وتشكيله، وهو ما تقوم به فعليًّا الشركات الكبرى مثل شل والدول الكبرى والغنية التي تشكل توجهاتها مستقبل العالم.

ترى السيناريوهات التحولية أن هناك إمكانية للتأثير في هذا المستقبل من خلال الفاعلين الاجتماعيين سواء أكانوا أفرادًا أم جماعات، وعلى اختلاف موقعهم من هيكل القوة في المجتمع أو النظام. وتعيد تعريف مفهوم التخطيط الذي تقوم عليه العملية؛ فالتخطيط لا يعني مجرد بناء خطط للتكيف مع مستجدات المستقبل (العوامل اللايقينية)، بل يصبح عملية تفكير جماعي منظمة في هذا المستقبل، وهو ما يستتبع تغيير أفكار ورؤى وممارسات المشاركين[٥٧].

---

(٥٦) Kahane, “Transformative Scenario Planning: A Tool for Systemic Change”, *Social Space* 6 (2013–2014): 16–20, online e-article, https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=1109&context=lien_rsearch

(٥٧) Kahane, *Transformative Scenario Planning: Working Together to Change the Future* (San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2012).

أما الأوضاع الاجتماعية التـي تتطلب تفعيل السيناريوهات التحولية، فيحددها كاهان بأوضاع تتسم بثلاث خصائص(٥٨):

أ- الأولى: أن يكون وضعًا غير مقبول وغير مستقر وغير مستدام. وقد يكون هذا وضع مؤقتًا أو قد يصبح واقعًا متحققًا في المستقبل. وهو ما قد يعزز مخاوف وارتباك الناس حول مستقبلهم بما يؤدي إلى تقليص قدرتهم أو رغبتهم الاستمرار في نفس منوال العمل أو التفاعل أو التكيف مع الأوضاع المخيفة أو المربكة. على سبيل المثال، اتضح بعد عقود من الفصل العنصري في جنوب إفريقيا أن نظام الفصل العنصري غير قابل للاستدامة ولم يعد مقبولاً لا وطنيًّا ولا دوليًّا، وأن استمرار مواطنـي جنوب إفريقيا في حياتهم المستقبلية غير ممكن مع وجوده؛ أي أن تكلفة وجوده أصبحت عبئًا يتطلب التخلص منه.

ب- الثانية: ألا يمكن لهذا الوضع أن يتغير فقط من خلال جهود الأصدقاء أو الزملاء أي الآخرين الذين يشاطروننا مواقفنا أو آراءنا؛ فتغييره متوقف على تكاتف جهود وإرادات الآخرين ممن لا يشاطروننا نفس المواقف والآراء. قد يكون تغيير الوضع المالي والاقتصادي لشركة ما ممكنًا بتكاتف جهود موظفيها وإرادتها، إلا أن تغيير وضع اقتصادي واجتماعي أو سياسـي لمجتمع أو بلد ما يعد أكثر تعقيدًا وتداخلاً في المصالح والمواقف بين جميع الأطياف، بما يتطلب مشاركة من كل المعنيين بالتغيير، وكل من له أفكار وموارد وسلطة.

ج- الثالثة: ألا يكون التغيير المباشر لهذا الوضع ممكنًا. خاصة في حالات الصراعات المريرة؛ حيث يتفق الجميع على وجود إشكالية ينبغي التعامل معها، ويأتي كل فريق بحلول مختلفة قد يسود بينها الاستقطاب والتنازع. وهو ما يعنـي أن محاولة فرض حل ما أو رؤية ما مباشرة على هذا الوضع القائم لن تسفر إلا عن مزيد من الاستبعاد والاستقطاب والتصلب في المواقف. وهنا يأتي دور بناء السيناريوهات بإحداث تغيير مبدئي في أفكار ورؤى المشاركين.

ويشير كاهان إلى أن السيناريوهات التحولية تعمل على أربعة مستويات مترابطة تتمثل فيما يلي(٥٩):

(٥٨) المرجع السابق: ٣٤-٣٦.

(٥٩) المرجع السابق: ٣٦-٣٧.

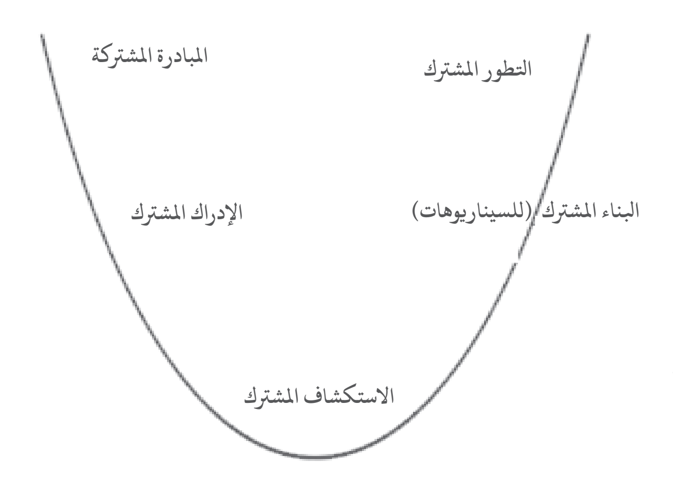
أ- تغيير الفهم: تعبر السيناريوهات في صورها النهائية عن رؤية جديدة تمثل مزيجًا مركبًا للفهم الجمعي من جانب المشاركين حول ما يحدث في العالم، وما قد يحدث مستقبلاً ودورهم فيه. وتبرز أهمية هذا الفهم الواضح والجمعي في المواقف التي تتسم بالاستقطاب والارتباك؛ حيث تساعدهم عمليات التفكير فى السيناريوهات على التحرك قدمًا في اتجاه يتجاوز الوضع الراهن.

ب- تغيير العلاقات: من خلال العمل معًا في فريق السيناريوهات، ينفتح المشاركون على بعضهم البعض وتنشأ بينهم درجة من التعاطف والثقة المتبادلة، وهو ما قد يبرز في النظام الذي يسعون إلى تغييره. وغالبًا ما تكون قوة العلاقات هذه هي أهم نتائج العملية وأكثرها استمرارًا.

ج- تغيير النوايا: غالبًا ما يؤدي تغيير فهم المشاركين للعالم بموجب السيناريوهات إلى أن تتحول نواياهم من حالة صراعية إلى حالة تعاونية.

د- تغيير الفعل: وهي النتيجة الطبيعية لتغير الفهم والعلاقات والنوايا داخل النظام؛ حيث يسعى المشاركون لتغيير سلوكهم ووضعهم وفقًا للمتغيرات السابقة.

ولتحقيق هذا المنطق، يسير عمل السيناريوهات التحولية من خلال خمس خطوات يمثلها منحى حل الأزمات، انظر الشكل رقم (٤) الذي يبدأ بالمبادرة المشتركة Co-initiating، وبناء الإدراك المشترك Co-sensing، والاستكشاف المشترك Co-presencing، والبناء المشترك [للسيناريوهات] Co-creating، ثم التطوير المشترك Co-evolving. يقابل كل مكون من هذه المكونات خطوات سنعرض لها تفصيلاً بالمقارنة مع نماذج بناء السيناريوهات الأخرى.



الشكل رقم (٤) منحنـى حل الأزمات، انظر:

Transformative Scenario Planning: Working Together to Change the Future

(San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2012): 42

(٥) وظائف السيناريوهات

يمكن استخدام بناء السيناريوهات لأكثر من غرض حتـــى لو تناقضت. ولهذا تتعدد وظائف السيناريوهات بتعدد المنظورات التــي تتناولها، والسياقات التــي تستخدم فيها. فالسيناريوهات تستخدم على مستويات تتراوح من بناء السياسات العامة للدول إلى اتخاذ القرارات داخل المؤسسات والهيئات الحكومية وغير الحكومية. وكذلك تتراوح وظائفها بين محاولة استشراف المستقبل في محاولة للتكيف مع طبيعته اللايقينية إلى محاولة التأثير فيه، على النحو الذي بيناه في أنماط السيناريوهات. كما أنها من الممكن أن توظف في عالم الأعمال، وعمليات التعليم والتدريب، وكذلك حل وإدارة الصراعات السياسية والاجتماعية. ونظرًا لمرونة السيناريوهات والوظائف التــي تفرزها، يمكن تصنيف وظائف السيناريوهات إلى أربع وظائف رئيسية: استراتيجية ومعرفية واتصالية ونقدية، وتندرج تحت هذه الفئات وظائف فرعية متعددة:

أ- الوظيفة المعرفية للسيناريوهات: السيناريوهات هي محاولة لبناء معرفة حول الحاضر والمستقبل، وربما تعيد تقييمنا للماضــي. وتعمل الوظيفة المعرفية للسيناريوهات على مستويات عدة، أهمها قدرتها على تعميق وتنظيم الفهم الحالي للتطورات والظروف المعاصرة. وكذلك قيامها بمساعدة الأفراد المنخرطين في بنائها على بناء تقديرات حول المسارات المستقبلية، وإجبارهم على توظيف افتراضاتهم الحالية وتقييمها. كما أن الوظيفة المعرفية للسيناريوهات لا تقتصر على وظيفة بناء المعرفة الحدسية، بل تتثمل أيضًا في إيضاح حدود المعرفة البشرية سواء للأفراد أو للمنظمات[٦٠]. لذلك يذهب شوميكر إلى أن السيناريوهات تقوم على الافتراض بضرورة تقليل الثقة حول المستقبل، وبالتالي تساعد على التخلص من مظاهر الخلل الإدراكي Cognitive Flaws[٦١]. وبالتالي توفر مساحات للتعامل مع العيوب الإدراكية، وعلى رأسها الانحياز لما هو معروف Availability Bias، والذي بمقتضاه يقلل الأفراد من قيمة ما لا يقدرون على معرفته أو استدعائه من الذاكرة، والتحيز للأطر السائدة

---

(٦٠) Kosow and Gassner, *Methods of Future and Scenario Analysis*: 18.

(٦١) Schoemaker, "Multiple Scenario Development": 200.

Framing Bias، والذي يستجيب الأفراد بموجبه للخيارات المقدمة وفقًا لطريقة تقديمها؛ والتحيز للأفكار الراسخة Anchoring Bias، وفيه يبنـي الأفراد قراراتهم بناء على معرفة سائدة ينظرون من خلالها إلى بقية الموقف(٦٢).

ب- الوظيفة الاستراتيجية للسيناريوهات: ونعنـي بها دور السيناريوهات في التخطيط الاستراتيجي. ويقوم دور السيناريوهات في هذا السياق على مفهوم المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility، ويشير هذه المفهوم إلى قدرة النظام على التحلي بخصائص التكيف Adaptiveness والقوة Robustness من أجل استيعاب متغيرات البيئة سريعًا(٦٣). وعلى أساس هذه القدرة عملت السيناريوهات لعقود مضت كأداة فعالة في مجال الأعمال وبناء السياسات الوطنية واتخاذ القرارات. وكما رأينا في تعريف السيناريوهات، يعتبر اتخاذ القرار مكونًا أساسيًّا في وظائف بناء السيناريوهات. وغالبًا ما تنتهي عملية تطوير السيناريوهات بالتوصل إلى خيارات سياسية تساعد متخذي القرار في الشركات والمؤسسات على تعديل سياسات قائمة أو مراجعتها أو اتخاذ سياسات جديدة. كما يمكن أن تساعد عملية بناء السيناريوهات على تقييم عمليات صناعة القرار والإجراءات الجاري اتخاذها والاستراتيجيات المطروحة للتنفيذ. وتساعد البدائل المختلفة التـي تنتهي بها هذه العملية على القيام بتقييم السياسات. ومن ثم، تساعد السيناريوهات على اختبار مدى واقعية وفاعلية وكفاءة السياسات(٦٤).

---

(٦٢) ساهم عالما النفس عاموس ترافسكي ودانيال كانمان على مدار عقود منذ السبعينيات في إيضاح هذه التحيزات الإدراكية وتأثيراتها في مجالات عدة. ويعتبر كتاب التفكير سريعًا وبطيئًا *Thinking, Fast and Slow* الصادر عام ٢٠١١ ملخصًا هامًّا لهذه الأخطاء. وقد صدرت الترجمة العربية للكتاب مؤخرًا عن مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، وقام بالترجمة كلٌّ من شيماء طه الريدي ومحمد سعد طنطاوي، انظر:

Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (London: Penguin: 2012).

(٦٣) Lindgren and Bandhold, *Scenario Planning*: 10-11.

(٦٤) Kosow and Gassner, *Methods of Future and Scenario Analysis*: 20.

ج- الوظيفة الاتصالية للسيناريوهات: وهي وظيفة شديدة الارتباط بالوظيفة الاستراتيجية. ونعنـي بها قدرة عملية بناء السيناريوهات على أن تكون جزءًا من عملية التواصل بين أجزاء الكيان أو النظام الاجتماعي، وهو ما يساعد هذا الكيان على خلق وعي وحس مشترك بالقضية أو المشكلة محل البحث من خلال تحسين آلية تبادل الأفكار وتضمين الرؤى المختلفة[٦٥]. ومن المؤكد أن هذه العملية ستنعكس على تحسين نوعية القرارات وعملية صناعتها داخل المؤسسات على المدى الطويل. والأهم أن هذه الوظيفة تساعد على تحسين عمليات التعليم والتدريب داخل المؤسسات. فالسيناريوهات تعليمية بالأساس؛ حيث إنها تتحدى الأفكار القائمة والموجودة والاستجابات الجاهزة لمواجهة التحديات، وتساعد الأفراد المشاركين على الانفتاح على أفكار جديدة واختبار معارفهم القديمة. والأهم أنها تعزز قدرات التفكير المستقبلي لديهم؛ لذلك تعتبر عمليات بناء السيناريوهات الاستراتيجية من أهم عمليات بناء القدرات التـي يمكن من خلالها تطوير القدرات البشرية داخل منظمات الأعمال ومؤسسات صناعة القرار والمجتمع المدني والمؤسسات البحثية.

د- الوظيفة النقدية للسيناريوهات: تعمل هذه الوظيفة على نقد الواقع الحاضر وإعادة للنظر في الماضـي. وفى هذا الصدد تقوم عملية بناء السيناريوهات بتفكيك الخطابات السائدة التـي تقدم التاريخ بصورة معينة، وتشرعن الأوضاع القائمة في الحاضر. بيد أن هذا التفكيك ليس موجهًا بالضرورة للسلطة السياسية، بل إن معنـى السلطة يتسع هنا ليشمل علاقات القوة السائدة في المجتمع على مستوياتها المختلفة. وبالتالي، تعنـي عملية التفكيك أيضًا نقد الصور الذاتية والسرديات التـي يتبناها الأفراد كمنظور ثابت للنظر إلى الواقع، والذى يشكل رؤيتهم عن المستقبل. ومن ناحية أخرى، يشجع بناء السيناريوهات الأفراد على توظيف معارفهم وآرائهم السابقة ومشاركتها على شرط الوقوف منها على مسافة تسمح بإعادة النظر فيها. فأحد معايير جودة السيناريوهات قدرتها على تحدي المعارف والآراء السابقة للأفراد، فخروج الفرد من عملية التفكير في المستقبل بنفس رؤيته عن العالم دون أن يمس هذه الرؤية تغيير ليس إلا مؤشرًا على فشل بناء السيناريوهات. الأهم من وجهة النظر النقدية، أن

(٦٥) المرجع السابق.

عملية بناء السيناريوهات تؤكد على الفاعلية الإنسانية Agency[٦٦]، والتـي تشير إلى قدرة الإنسان على الفعل والتفاعل بإيجابية مع بيئته والتأثير فيها. فبصفتها عملية تشاركية، تشجع السيناريوهات الأفراد على مختلف مستوياتهم على المشاركة بتصوراتهم حول المستقبل، ثم تترك لهم المساحة للفعل وتحويل نتائج عملهم إلى خطط وسياسات يمكن من خلالها تغيير واقعهم استعدادًا للمستقبل. وبالتالي، تبدو السيناريوهات كأداة فعالة في التعامل مع أكثر ما يتحدى المعرفة والقدرة الإنسانية، وهو اللايقين خاصة حيال المستقبل. ويمكن اختبار أثر هذا الجانب في نطاق العمل الجماعي والتشاركي.

بيد أن شمولية ونقدية وظائف السيناريوهات، لا يعنـي أنها منهج صالح لكل الأحوال. فمن ناحية، لا يستطيع اقتراب أو نموذج واحد لبناء السيناريوهات أن يحقق كل هذه الوظائف المرجوة، فكل نموذج محدود بالسياق وبالغاية التـي يستخدم لأجلها. من ناحية أخرى، لا تصلح السيناريوهات، كعملية، للتعامل مع المواقف الطارئة التـي يتطلب التعامل معها سرعة استجابة أو ردود قوية وفعالة، كحالات الكوارث أو الأزمات السياسية الطارئة أو تقلبات السوق المفاجئة.

---

(٦٦) يعتبر مفهوم الفاعلية، على الرغم من غموضه، من أهم المفاهيم التـي قامت عليه الفلسفات النقدية على اختلاف توجهاته بداية من عصر التنوير الأوروبي حتـى اليوم. ومن ألمع المعاني التـي كتبت عنه ما قدمه الفيلسوف الألماني إمانويل كانط في رسالته المعروفة بـ «ما هو التنوير؟» حيث ذهب إلى أن التنوير هو قدرة الإنسان على الانعتاق من العجز الذي يحدثه بذاته. والعجز هو عدم قدرة المرء على استخدام فهمه الخاص دون توجيه الآخر. وإذا لم يكن سبب هذه الحالة من عدم النضج الذاتي هو نقص في ملكة الفهم، فهو بالأحرى نقص في الشجاعة والإقدام دون إرشاد الآخر. لذلك كان شعار التنوير إذن «كن جريئًا في استخدام عقلك». ومن هنا كانت الفاعلية غير نابعة من حرية الفكر، بل من قدرة الفرد على تحرير فكره» بغض النظر عن السياق الذي يعيش فيه. وفي سياق علم الاجتماع، تشير الفاعلية إلى الأفكار والأفعال التـي يتخذها الأفراد للتعبير عن قوتهم الفردية. وبالتالي تدرس الفاعلية من خلال تفاعل الذات الإنسانية الفاعلة مع البنية الاجتماعية الموضوعية التـي تشير إلى القوى والعلاقات والمؤسسات والأفكار الاجتماعية السائدة التـي تشكل سلوك الأفراد واختياراتهم ومسار حياتهم بشكل عام، انظر:

إمانويل كانط، «إجابة عن سؤال: ما هو التنوير؟» ترجمة عبد الله المشوح، **حكمة: من أجل اجتهاد ثقافي فلسفي،** http://hekmah.org/%D8%A5%D8%AC%D8%A7%D8%A8%D8%A9-%D8%B9%D9%86-%D8%B3%D8%A4%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%88%D9%8A%D8%B1%D8%9F-%D8%A5%D9%85%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%8A%D9%84-%D9%83/;

Nicki Lisa Cole, "Agency: A Sociological Definition", *ThoughtCo*, www.thoughtco.com/agency-.definition-3026036

ومع ذلك، فإن بناء السيناريوهات مفيد للغاية؛ للتعامل مع إصلاح مواضع الخلل الهيكلية في النظام التــي قد تولد مثل هذه الأزمات الطارئة، أو التــي يؤدي إغفالها إلى تفاقم تداعيات هذه العوامل الطارئة.



(٦) بناء السيناريوهات: الخطوات العملية

إلى حدٍّ بعيد، يشبه بناء السيناريوهات المشروعات البحثية الجماعية، وإن كان يقع في أرض وسطى بين العمل الأكاديمي وورش حل الأزمات. ويأتي هذا التشابه من كون مشروعات بناء السيناريوهات غالبًا ما تتطلب بشكل مبدئي ومسبق الدعم المالي والإداري في حال الشركات والدعم السياسي والاجتماعي، فيما يتعلق بحل النزاعات أو التخطيط الاستراتيجي على مستوى وطني أو قطاعي. وقد تطول عملية البحث عدة أشهر (البعض يحددها بأربعة أو ستة أشهر)، وربما تستغرق العملية عدة سنوات تتخللها دورات واجتماعات عارضة للمتابعة والنقاش. كذلك تشتمل عملية بناء السيناريوهات على وجود جمهور متلقٍّ يتجاوز المشاركين في العملية أو مخرجاتها «السيناريوهات»، ويتنوع هذا الجمهور حسب نطاق وسياق المشروع، فقد يكون وكالات حكومية أو صناعات ومنظمات غير حكومية أو شركات خاصة أو صانعي سياسات أو جمهور عام. وتجدر ملاحظة أنه غالبًا ما تشارك عناصر من هذا الجمهور المتلقي أو الهيئات المعنية في عملية تطوير السيناريوهات، وربما يكونوا هم أنفسهم جزءًا من موضوعها على النحو الذي تتم به صياغة السيناريوهات التحولية.

كما أن بناء السيناريوهات تتنوع خطواته المنهجية من حيث العدد؛ على سبيل المثال يقدم شوارتز وأوجيلفي نموذجًا تفصيليًّا لبناء السيناريوهات مكونًا من ثماني خطوات[٦٧]. أما شوميكر[٦٨]، فيقدم نموذجًا مكونًا من عشر خطوات. ويقدم آدم كاهان في بناء السيناريوهات التحولية نموذجًا مكونًا من خمس خطوات فقط تتخللها عمليات متوازية من البحث وجمع المعلومات وإجراء مقابلات مع المشاركين. ويحتوي نموذج تايدا TAIDA الذي صاغه ليندجرين وبانهولد[٦٩] أيضًا على خمس خطوات تتمثل في كلمات هي: التعقب Tracking، والتحليل Analysis، ووضع التصور

(٦٧) Jay Ogilvy, "Scenario Planning and Strategic Forecasting", *Forbes*, www.forbes.com/sites/stratfor/2015/01/08/scenario-planning-and-strategic-forecasting/#6f6f87f7411a

(٦٨) Schoemaker, "Multiple Scenario Development": 197.

(٦٩) Lindgren and Bandhold, *Scenario Planning*: 49–88.

Imaging، واتخاذ قرار Deciding، والفعل Acting. أما نماذج معهد ستانفورد للبحث قد تصل إلى خمس عشرة خطوة. تشترك كل هذه النماذج في كونها تؤكد على كلٍّ من القضايا المطروحة، وأصحاب المصالح والمهتمين، وعوامل التغيير الرئيسية، والقيود على التغيير ومسائل أخرى على نحو منظم يضع هذه العوامل بشكل تراتبـي من حيث الأهمية ودرجة اللايقين(٧٠). ووفقًا لدراسة مسحية قام بها بيتر بيشوب وآخرون(٧١) حول تقييم الحالة الراهنة لبناء السيناريوهات، فإن أغلب نماذج بناء السيناريو تتفق على العناصر التالية:

١- التأطير Framing: ويشمل تحديد نطاق القضية وتحديد الفريق وبيئة العمل والغاية من العمل، وينتج عن التأطير خطة للعمل.
٢- المسح Scanning: ويشمل جمع المعلومات عن الكيان وتاريخ سياق القضية؛ وينتج عن المسح قاعدة من المعلومات.
٣- التوقع Forecasting: وفيها يتم وصف خط انطلاق السيناريو Baseline والمستقبلات البديلة، والتـي تتشكل من العوامل الدافعة والعوامل اللايقينية والتداعيات والنتائج، وينتج عن التوقع خط أساس وبدائل مستقبلية.
٤- بناء التصور Visioning: وفيها يتم اختيار مستقبل مفضل من خلال بناء تصور حول أفضل مخرجات السيناريو وتحديد الأهداف ومعايير الأداء. وينتج عن بناء التصور أهداف للمستقبل المفضل.
٥- التخطيط Planning: ويشمل تنظيم الموارد، وبناء الاستراتيجية والخيارات والخطط، وينتج عن التخطيط بناء الخطة الاستراتيجية.
٦- الفعل Acting: وهي تنفيذ الخطة من خلال نشر نتائج عملية بناء السيناريو وتطوير خطط العمل ومأسسة التفكير الاستراتيجي، وينتج عن الفعل مبادرات تنفيذية.

(٧٠) Amer, Daim and Jetter, "A Review of Scenario Planning": 25.

(٧١) Peter Bishop, Andy Hines and Terry Collins, "The Current State of Scenario Development: An Overview of Techniques", *Foresight* 9, no. 1 (2007): 7.

نفصل في الجزء التالي الخطوات التـي وفقًا لها يتم بناء السيناريو موضحًا ما تتضمن من إمكانيات؛ لتفعيل وظائف السيناريوهات التـي تم تفصيلها مسبقًا، وكذلك ما تنطوي عليه من تحديات بالنسبة للقائمين على هذه العملية. وعوضًا عن تطبيق هذه الخطوات على دراسة حالة واحدة، سنتناول في كل خطوة حالات سابقة تم تطبيق استخدام بناء السيناريوهات عليها. ونود التأكيد على أن هذه الخطوات تم تحديدها بشكل انتقائي يجمع بين النموذج الذي تم تطويره في شبكة الأعمال العالمية على يد جاي أوجيلفي وبيتر شوارتز، ونموذج آدم كاهان حول السيناريوهات التحولية، وكذلك النموذج الذي شارك الكاتب في تطبيقه ضمن أعمال ورشة لبناء القدرات[٧٢] أقامها المجلس الألماني للشئون الخارجية في أغسطس ٢٠١٦حول استشراف مستقبل مصر وتركيا عام ٢٠٢٥ في العاصمة الألمانية برلين، وتم عقد الورشة بناءً على نموذج لبناء السيناريوهات تم تطويره في مركز فورسايت إنتلجنس Foresight Intelligence[٧٣]، وتم تعديله ليناسب الورش التدريبية أو التجريبية Pilot Workshop. وبالتالي، يحاول النموذج المقترح أن يجمع بين أنماط بناء السيناريوهات المستخدمة على ثلاثة مستويات، هي: العمل البحثـي والتدريبـي، والتخطيط الاستراتيجي لعالم الأعمال، واستخدام السيناريوهات في التغيير الاجتماعي.

تمثل هذه الخطوات إطارًا مقترحًا؛ لتفعيل بناء السيناريوهات على مستويات متنوعة وفي سياقات مختلفة. وهذا الإطار، وإن استلزم تفعيل الالتزام بمعايير جودة السيناريوهات التـي فصلناها من قبل، إلا أنه يتسم بالمرونة؛ حيث من الممكن الاستغناء عن بعض الخطوات أو دمج بعضها ببعض، أو التوقف عند الخروج بالسيناريوهات. فالفيصل هنا قوة وتناسق المخرجات ومدى قدرة العملية على تغيير وعي المشاركين لا حجم الخطوات اللازمة لتحقيقها.

---

(٧٢) تم توثيق التجربة، انظر: محمد العربي، «كيف يمكن أن تساعدنا السيناريوهات على استشراف مستقبل الدولة في مصر»، ورقة بحثية مقدمة فى ورشة مصر وتركيا ٢٠٢٥: استشراف الفرص والتحديات. https://goo.gl/fmuPRH

(٧٣) أشرف على أعمال الورشة التدريبية يوهانس جابريال Johannes Gabriel؛ مدير المركز، وقد استعان الكاتب بعرضه التقديمي الذي تم بمقتضاه تصميم الورشة.

أ- تكوين فريق السيناريو وبناء الوعاء

تتعامل الكثير من نماذج السيناريوهات مع هذه الخطوة على أنها مسلمة، وبالتالي لا تخوض كثيرًا في أهميتها، إلا أن أهميتها تستدعي شرحها تفصيلاً؛ حيث إنها ستحسم طبيعة السيناريوهات ومسار عملية البناء. لذا، يتفق كل من نموذجي كاهان(٧٤) وأوجفيلي وشوارتز(٧٥) على أن الخطوة الأولى لبناء السيناريو هات هي تكوين الفريق المشارك في ورشة البناء. لا يشترط لهذا الفريق أن يكون متخصصًا أو على معرفة بالإجراءات المطلوبة لبناء السيناريو، فوجود موجه الفريق Instructor/ Planner كافٍ لتغطية هذا الجانب. أما الشروط المطلوب توافرها في تكوين هذا الفريق، فهي:

١- التمثيل: ويعنـي هذا أن يكون المشاركون ممثلين للكيان الذي تستهدف العملية رسم مساراتها المستقبلية أو تغييره. وقد يكون هذا الكيان شركة أو قطاعًا استراتيجيًّا في الدولة أو مجتمعًا، أو غير ذلك من مستويات التحليل والوجود الاجتماعي المختلفة. ويعنـي تمثيل الفريق أن يكون معبرًا إلى أقصـى حد عن كافة خصائص الفئات في المجتمع المستهدف.

٢- التنوع في الآراء: وهو شرط ملازم لفكرة التمثيل، إلا أن التمثيل قد يكون ضامنًا لتنوع الآراء والرؤى. على سبيل المثال، قد يستلزم تكوين الفريق وجود آراء من خارج النظام في حال عبرت الآراء الموجودة عن طيف واحد مهيمن داخله، تصبح الرؤية الخارجية المغايرة ضرورية. والهدف الرئيس من هذا الشرط هو الوصول بالعملية إلى أن تكون ساحة لطرح الأفكار Marketplace of Ideas ينتج فيه المشاركون الأفكار ويتداولونها بحرية تامة؛ وهو ما يفترض بالضرورة ضمان حرية تدفق الآراء التـي يتم تداولها داخل الورشة سواء من قبل المنظمين أو الموجه أو المشاركين؛ لضمان المشاركة الفاعلة بين كل أعضاء فريق العمل.

٣- المعرفة: ويعنـي هذا أن يكون المشاركون على قدر كافٍ من المعرفة بالمشكلة أو الأزمة موضوع الحل. ولا يعنـي هذا الشرط أن يكون كافة المشاركين من الخبراء أو الباحثين المختصين بالمشكلة، فربما يكون الحضور يشمل كل من له مصلحة في النظام أو في تغييره، أو

(٧٤) Kahane, *Transformative Scenario Planning*: 45.

(٧٥) Ogilvy and Schwartz, *Plotting Your Scenarios*: 3.

على الأقل ممن يعبر عنه. وبالتالي يتسع هنا شرط المعرفة؛ ليشمل أصحاب المصلحة العملية، بالإضافة إلى من لديهم المعرفة الفنية بالأزمة أو المشكلة موضوع النقاش حول السيناريوهات.

٤- الإرادة: يرى كاهان أن توفر الإرادة من جانب المشاركين على تغيير النظام، أو على الأقل المشاركة بما يضمن فاعلية السيناريوهات، يمثل شرطًا ضروريًا لاستخدام السيناريوهات في التغيير الاجتماعي.

٥- القدرة: أي قدرة المشاركين على التغيير وهو شرط ضروري في السيناريوهات التغييرية؛ إلا أن هذا الشرط يشبه شرط المعرفة من حيث نسبيته؛ حيث يمكن أن يكون بعض المشاركين من متخذي القرار أو من صانعي السياسات على مستويات مختلفة، وهؤلاء قادرون بحكم مواقعهم على إحداث تغيير معين في النظام الذي يحتلون مواقعه. أما الأشخاص العاديون، فقد يكونون غير قادرين على إحداث القدر نفسه من التأثير الذي يحظى به صانع السياسة أو متخذ القرار، إلا أن هؤلاء الاشخاص العاديين يمكن أن يكونوا قادرين إلى حدٍّ ما على التأثير بموجب الجماعة التي يمثلها. وبصفة عامة، فإن بناء السيناريوهات بصورة جيدة يتوقف على قدرة المشاركين على الفعل، والأخذ بناصية أمورهم. وهو أمر يتوقف بالأساس على تصورات المشاركين حول ذواتهم، وربما يرتبط بهذا الشرط توافر أكبر قدر من الجدية والالتزام لديهم.

٦- الجدارة بالاهتمام: وهو شرط غير متعلق بالمشاركين، ولكن باعتقادهم حول العملية ككل. ويشير هذا الشرط إلى اقتناع المشاركين أن مستقبل النظام يعنيهم ويؤثر في حياتهم، وأن المشاركة في رسم سيناريوهاته سيمنحهم القدرة على تأثير أوسع وأسرع وأكثر حكمة في هذا المستقبل[٧٦].

٧- الأمان: وهو أيضًا شرط متعلق بالعملية، ويشير إلى درجة الثقة المتوفرة بين المشاركين والمنظمين، ومدى اعتقاد الفريق بأن العملية لا تخفي أجندة سياسية أو أهدافًا غير معلنة، أو أن مشاركتهم لن تجلب عليهم متاعب سياسية أو اجتماعية[٧٧].

---

(٧٦) Kahane, *Transformative Scenario Planning:* 34.

(٧٧) المرجع السابق.

ربما تعتبر هذه الخطوة هي الأهم في بناء السيناريوهات، فإن نجاح العملية سيعتمد بالأساس على توافر هذه الشروط في المشاركين. وتتعدد الطرق التـي يتم بها استدعاء هؤلاء المشاركين؛ وربما الأيسر ما يحدث في حال الشركات أو قطاعات الأعمال؛ حيث يمكن أن يكون بناء السيناريوهات جزءًا من أعمال التدريب أو التخطيط العام في الشركة أو المنظمة، وبالتالي قد لا يستغرق إعداد الفريق وقتًا كبيرًا خاصة مع توافر القدر الأكبر من المعلومات حول المشاركين. أما في حالة بناء سيناريوهات تغييرية، فقد يتطلب إعداد الفريق فحص المشاركين المحتملين، واختيار الأنسب منهم وفقًا للمعايير السابقة، ثم دعوتهم إلى المشاركة.

في حالة ورشة المجلس الألماني للشئون الخارجية، تم الإعلان عن ورشة بحثية يقدم المشاركون فيه أوراقًا بحثية أو مداخلات بخصوص الموضوع. واختار القائمون على الورشة عددًا ملائمًا (لا يزيد عدد المشاركين في ورش السيناريوهات عن العدد الذي يجعل النقاش ممكنًا ومتاحًا؛ على سبيل المثال تكوّن كلٌّ من الفريق المصري والتركي من عشرة أعضاء) وممثلاً لخلفيات وتوجهات مختلفة من الباحثين المهتمين باستشراف مستقبل كلٍّ من مصر وتركيا سواء أكان من مواطنـي البلدين أم من غيرهما. بيد أن هذه الورشة كانت تفتقد أهم العناصر، وهم صانعو السياسة في البلدين أو على الأقل من يمثلون وجهة نظرهم. يشير كاهان في تناوله لعنصر التأثير إلى أن أهم ما قد يمثل تحديًّا لفريق السيناريوهات هو غياب الفاعلين الأكثر قدرة على التأثير أو التغيير، أو ربما عدم رغبتهم في المشاركة؛ بسبب رضاهم عن الوضع الراهن والإفادة منه[٧٨]؛ وهي حالة متكررة في الأوضاع التـي تهيمن عليها الصراعات والاستقطابات داخل النظام. وهناك مخاطرة بعدم قدرة المنظمين على اجتذاب هؤلاء الفاعلين؛ وبالتالي سيضطر المنظمون للبدء بفريق غير مكتمل. ولعلاج هذا النقص، يمكن أن يضم الفريق من يعبر عن وجهة نظرهم أو من يتبنـى بشكل المحاكاة رؤيتهم للوضع؛ أو على الأقل يحرص المشاركون والمخططون على استحضار وجهة نظر هؤلاء الفاعلين أثناء النقاشات.

(٧٨) المرجع السابق.

هناك تحديان آخران في هذه المرحلة: يتمثل الأول في عدم معرفة المشاركين ببعضهم البعض. ويتعلق الاحتمال الثاني بإمكانية وجود خلافات أو صراعات فيما بينهم، تجعل من جلوسهم معًا أو تفكيرهم أمرًا صعب المنال. للتغلب على التحدي الأول، غالبًا ما يتم إجراء مقابلات مع كل واحد من المشاركين؛ للتعرف على آرائهم بخصوص موضوع البحث وعلى خلفيتهم، ويمكن أن تتاح بعض هذه المقابلات لبقية المشاركين. أما التحدي الثاني، فهو شائع في حالة بناء سيناريوهات من أجل حل الصراعات، أو في مرحلة ما بعد الصراع كما أوضح كاهان في مشروع Destino Colombia عام ١٩٩٦–١٩٩٧، والذي ضم مقاتلين في حركة فارك[٧٩] المتمردة على الحكومة المركزية في بوغوتا؛ حيث اشتكى بعض الحضور أن من هؤلاء المقاتلين من حاولوا اغتيالهم مرات عديدة من قبل، فكان جواب المنظمين أن مشاركة هؤلاء المتمردين في المشروع قد تكون كفيلة بمنع محاولات الاغتيال في المستقبل؛ ربما يكون علاج هذا التحدي في التأكيد على عاملي الثقة والجدارة بالاهتمام، فالفعل والحركة وإيمان الأفراد بقدرتهم على المساهمة في تغيير المستقبل من شأنه أن يهدئ من مثل المخاوف، وربما يساهم في رأب الصدع بين المشاركين ومن يمثلهم في المجتمع أو النظام الأوسع.

وهناك خطوة أخرى ترتبط بتكوين الفريق؛ وهي بناء الوعاء أو المساحة الحاوية للمشروع، وهي العناصر اللوجستية، وهي مسائل التمويل والدعم والاتصال والقواعد الإجرائية للعمل والنقاش، وكذلك معالجة الأبعاد الاقتصادية والنفسية والسياسية للمشروع؛ حتى يستطيع المشاركون أن يركزوا في المهام الصعبة التي يضطلعون بها[٨٠]. وينصح أن تجري وقائع المشروع في

---

(٧٩) فارك FARC هو اختصار لاسم القوات المسلحة الثورية الكولومبية، وهي حركة يسارية متمردة أنشئت عام ١٩٦٤ كفرع مسلح من الحزب الشيوعي الكولومبي، انخرطت الحركة فيما يشبه تمردًا ضد الحكومة المركزية، وسيطرت على مناطق وعرة في الغابات والجبال، واستخدمت في حربها ضد الحكومات وسائل عنف غير تقليدية من خلال الاغتيالات والتفجيرات، وهو ما أدى إلى وضعها على قائمة التنظيمات الإرهابية في العديد من البلدان الأمريكية، إلا أن تورطها في الثمانينيات في تجارة المخدرات واختطاف الرهائن مقابل فدى أدى إلى حدوث انفصال سياسي بين الحركة والحزب الشيوعي. استمرت فارك في تمردها ضد الحكومة إلى أن تم التوصل إلى اتفاق سلام مع حكومة خوان سانتوس في أكتوبر ٢٠١٦.

(٨٠) Kahane, *Transformative Scenario Planning*: 35.

مساحة مكانية تحرر المشاركين من ضغوطهم، وتقيم مسافة بينهم وبين موضوع عملهم الذي قد يشكل ضغطًا على مشاعرهم وأفكارهم.

ب- طرح السؤال وتركيز القضية

تمثل السيناريوهات بناءً لمعرفة حدسية ولا يقينية حول المستقبل. وبناء المعرفة يبدأ بطرح التساؤلات. ومن المتوقع أن تفرض الطبيعة اللايقينية للمستقبل ومدى تباين واختلاف المشاركين في العمل على السيناريوهات أسئلة كثيرة ومعقدة ومتشابكة. إلا أن بناء السيناريوهات يبدأ بطرح سؤال محدد، يشبه طرح هذا السؤال محاولة لوضع منطق خاص بالعملية كي يحكم بقية مساراتها. تتنوع الأسئلة الممكن طرحها والبدء بها بتنوع المشاركين واتجاهاتهم ومصالحهم. إلا أن البدء في العملية يحتاج توافق ما حول نقطة البدء، وهو ما يعني ضرورة تحديد نطاق الإشكالية. وهناك طريقتان للقيام بهذا التحديد:

١- من أعلى: أي أن تقوم الجهة المنظمة بطرح تساؤل محدد ينجح في كسب تأييد المشاركين سواء على المضمون أو الصياغة.

٢- من أسفل: هو أن يترك للمشاركين المساحة للقيام بعصف ذهني تتحدد من خلاله القضايا الرئيسة المطلوب علاجها والمتغيرات المرتبطة بها ونطاقها الزمني؛ حتى يصلوا إلى اتفاق محدد بشأن السؤال المحدد[٨١].

وفي الحالتين، ينبغي للأسئلة المطروحة أن تتسم بالتركيز Focusing، وأن تكون وثيقة الصلة بالموضوع. فلن يجدي مثلاً التساؤل حول مصير العالم أو الكون ما لم يضبط هذا بالتركيز على جانب معين، مثل Relevance الاحتباس الحراري أو احترار المحيطات أو النظام الدولي أو الاقتصاد الرأسمالي؛ مثل هذه الأسئلة الكبرى والنهائية تلائم بشكل أكبر الاهتمامات البحثية لدى هيئات مثل الأمم المتحدة[٨٢] أو المراكز البحثية المهتمة بهذه القضايا. إلا أن طرحها بشكل

(٨١) Schoemaker, "Multiple Scenario Development": 197.

(٨٢) للاطلاع على نماذج بناء السيناريوهات على مستوى عالمي، ارجع إلى دليل بناء السيناريوهات في مشروع الألفية Millennium التابع للأمم المتحدة، انظر: =

أوسع لن يفيد مثلاً شركة تفكر في التطوير المستقبلي(٨٣)، أو بلدًا يواجه حربًا أهلية ويريد البحث عن حلول لإقرار السلام في المستقبل.

إلا أن تركيز وتحديد السؤال لا يعنـي عدم إمكانية تغييره، إذ إن السؤال الذي قد يتفق عليه لفريق ويبدأون في نقاشه قد يتغير بعد ظهور حقائق معينة من واقع النقاش. يطرح أوجيلفي وشوارتز(٨٤) مثالاً على هذا التغير بمشروع أراد البحث عن مستقبل عمل ذوي الياقات البيضاء (موظفي المكاتب) بدأ بالتساؤل عن الكيفية التـي يجب بها تصميم عمل ذوي الياقات البيضاء ماديًّا وتنظيميًّا. مع بدء النقاش، وجد المشاركون أن الموظفين لم يعودوا ينظرون إلى العمل المكتبـي كعمل مرموق؛ حيث لم تعد المهارات المرتبطة به ذات قيمة عليا للأغلبية التـي أصبحت تشجع عمل ذوي الياقات الزرقاء (المشتغلون بالعمل اليدوي والحرفي). لذلك، انتقل مشروع البحث من تصميم وتنظيم العمل المكتبـي إلى السؤال حول ما إذا كان من الممكن إعادة المكانة إلى العمل المكتبـي وأخلاق العمل المرتبطة به.

قد يكون سؤال البداية من نوعية الأسئلة المفتوحة، وهي الأسئلة التـي تبحث عن مسارات محتملة لنظام ما أو كيان ما خلال نطاق زمنـي محدد غالبًا ما يكون في المدى المتوسط. وفي حالة ورشة المجلس الألماني، كان السؤال الرئيس: ما المسارات المحتملة التـي يمكن أن يتشكل من خلالها مستقبل الدولة في مصر في عام ٢٠٢٥؟ وهنا سيتعين على المشاركين ضبط المفهوم الذي سيقوم عليه البحث من حيث التفريق بين النظام السياسـي والإطار المؤسسـي والقانوني للحكم والإدارة، والذي يكتسب شخصية اعتبارية تعرف بـ «الدولة». وستشمل الأسئلة الفرعية التـي ستشكل «محتويات السيناريو» مستقبل نظام الحكم وعلاقته بالمجتمع، وأثر التفاعلات الداخلية

Joseph Alcamo *et al.*, "Methodology for Developing the MA Scenarios", chap. 6 in *Ecosystems* and = *Human Well-Being: Scenarios*, vol. 2, Findings of the Scenarios Working Group (Washington: Island Press, 2005): 145-172, online e-book, www.millenniumassessment.org/documents/document.330.aspx.pdf

(٨٣) Ogilvy, "Scenario Planning and Strategic Forecasting".

(٨٤) Ogilvy and Schwartz, *Plotting Your Scenarios*: 3-4.

في المجتمع على كيان الدولة، ونمط العلاقات بين المؤسسات القائمة، أي تناول عناصر البيئة الداخلية والخارجية للدولة.

ج- استكشاف بيئة السيناريوهات

لا يوجد الكيان المراد استشراف مستقبله منفصلاً عن بيئته، بل إن له بيئة ستحدد جزءًا كبيرًا من صورته المستقبلية، وربما تحددها كليًا ما لم يتفاعل العامل البشري في تغييرها على نحو ما. يمكن القول إن هناك بعدين لبيئة أي كيان:

١- بعد أفقي: ويتمثل في العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية والتكنولوجية المحيطة بهذا الكيان، والتي تتفاعل معًا لتشكيل واقعه.

٢- بعد زماني: وهو ماضي وحاضر هذا الكيان؛ وهما نواة مستقبل الكيان الذي ستصوره السيناريوهات.

ومن نافلة القول إن هذين البعدين متداخلان؛ بحيث إن فصل عامل من بقية العوامل المحيطة زمانيًا ومكانيًا أمرٌ مستحيل إلا على مستوى النظر العقلي. ويمكن أن نطلق على هذه العوامل موصفات، ويمكن تعريف الموصفات Descriptors على أنها العناصر الواصفة للمشكلات أو للقضايا والاتجاهات المتعلقة بموضوع السيناريو[٨٥].

تمر عملية استكشاف البيئة وفقًا لنموذج كاهان عبر ثلاث خطوات فرعية[٨٦]، يتم القيام بها عبر عصف ذهني يتبعه نقاش:

(٨٥) *Scenario Manual*: *Preliminary Information for Workshop Participants* (Scottsdale, AZ: Foresight Intelligence, 2016): 3.

(٨٦) Kahane, *Transformative Scenario Planning*: 66-67.

أ- إظهار التباين في الآراء Diverging: في هذه الخطوة يقوم كل فرد بالفريق بالتناوب بالتعبير عن عدد غير محدد من القضايا والتوجهات التـي يراها ذات صلة بموضوع الدراسة، وغالبًا ما تأتي في شكل عبارات أو جمل تمثل عناوين عامة للظواهر دون شروحات مطولة؛ ومن خلال العصف الذهنـي أيضًا يتم شرح هذه العناوين في حال غموضها أو اختزالها، ثم يتم شرح العلاقات بين هذا العدد الضخم من الموصفات.

ب- إبراز جوانب التباين Emerging: يتم عرض الملاحظات والموصفات على الفريق، ويجري النقاش حولها وإعادة ترتيبها وفقًا لهذا النقاش. ويمكن أن يجري هذا من خلال بناء نموذج مادي معروض على جميع المشاركين؛ بحيث يضع كل منهم الأفكار التـي توصل إليها وتشكل لبناته. وهو ما يتيح لهم فرص إعادة التفكير فيما توصلوا إليه مبدئيًّا وربطه بما طرحه الآخرون؛ أي أن هذه الخطوة تمكنهم من إضفاء المعنـى على أفكارهم.

ج- التقريب بين الآراء Converging: في هذه الخطوة يتم إيضاح نتائج النقاش حول ما يجري في النظام وتداعياته على تطوره المستقبلي. والأهم في هذه الخطوة هو تحديد القوى المحركة للتحول وأهم الاتجاهات وأهم عوامل اليقين. تعرف هذه القوى المحركة Driving Forces على أنها العوامل الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والبيئية والثقافية الموجودة داخل الكيان أو حوله، وقد يؤدي التغير الضئيل فيها إلى إحداث تأثير عميق في جوانب النظام. ويمكن النظر إلى هذه القوى على ثلاثة مستويات:

١- الأحداث القابلة للملاحظة في عناوين الأخبار.

٢- الأنماط المتكررة للأحداث على مستوى الزمان والمكان.

٣- البنية النظامية (العلاقات بين الفاعلين المختلفين في النظام، وتوزيع الموارد والقوة، وقواعد التفكير وما إلى ذلك)[٨٧].

(٨٧) المرجع السابق: ٦٦.



الشكل رقم (٥) من واقع ورشة المجلس الألماني للشئون الخارجية DGAP، برلين ١٥–١٨ أغسطس ٢٠١٦ تعرض الموصفات على الفريق وتكون مرئية للجميع؛ بحيث يتاح للمشاركين إعادة ترتيبها وبناء معانٍ لها خلال النقاش.

يرى النقديون في هذه الخطوة تفكيكًا للواقع – كما هو متصور – وللسرديات السائدة حوله، وبداية لإعادة إنتاج المعرفة حول ماضي هذا الواقع وحاضره والمستقبل بشأنه. لذا، غالبًا ما يتم تطعيم عملية التفكيك هذه بمنهج آخر هو التحليل السببـي التراكمي Causal Layered Analysis الذي دائمًا ما يسبق عملية تطوير السيناريو[٨٨]؛ حيث تمنح السيناريو بعدًا رأسيًا أكثر عمقًا. يرى هذا

(٨٨) يمكن استخدام نموذج التحليل السببـي التراكمي بعد انتهاء عملية تطوير السيناريوهات، وفي هذه الحالة سيكون استخدامه من أجل تقييم السيناريوهات التـي تم التوصل إليها، وتعميق ما يطرحه من صور مستقبلية. وفي هذه الحالة، سيتم عرض السيناريوهات على مجموعة من المشاركين من خارج فريق السيناريو، ويتم تقسيم المشاركين حسب مستويات =

الأسلوب أن الدراسات المستقبلية يمكن النظر إليها كطبقاتٍ تراكمية تتشكل من مستويات متعددة من المعرفة (الشكل رقم ٦)(٨٩):

أ- يمثل المستوى الأول، والذي يعرف بالاستدعاء، ما هو سائد من اتجاهات كمية وأزمات وقضايا وأحداث غالبًا ما يتم تقديمها على نحو مبالغ فيه ولأغراض سياسية، وتركز عليه الوسائل الإعلامية اليومية.

ب- يُعنـى المستوى الثاني، والذي يعرف بالنظام، بالقضايا الاجتماعية بما في ذلك العوامل الاقتصادية والثقافية والسياسية والتاريخية، كما تعرضها مراكز الأبحاث وجهات صنع القرار والدوائر الأكاديمية.

ج- يهتم المستوى الثالث، والذي يعرف بالرؤية، بالبنـى الاجتماعية الأكثر عمقًا والخطابات والرؤى التـي تمنحها الشرعية وتدعمها؛ مثل الرؤى الدينية حيال موقع المرأة في المجتمع أو الثقافة السياسية التـي تبرر أنماطًا محددة من الحكم والمشاركة.

د- يقدم المستوى الرابع من التحليل الأساطير Myth والمجازات Metaphor التـي تشكل أبعاد الوعي الجمعي، ولو على نحو غير واعٍ، وتجعله ينظر إلى المشكلة بشكل ما، تعبر هذه الخرافات عن نفسها في شكل مجازي يجسد الشعور الجمعي أو ما يطلق عليه «المزاج العام».

= التحليل السببـي، ومن خلال أداء هذه الأدوار، يعبر كل فريق/ مستوى عن رؤيته للسيناريو. طبَّق مركز أبحاث مستقبلات فنلندا هذا التحليل على سيناريوهات مشروع الطاقة الكربونية الجديدة، بعد تطويره، نظرًا لطبيعة وعدد المشاركين. ويمكن التعرف على هذه التجربة تفصيليًّا من خلال الرابط التالي، انظر:

Sirkka Heinonen *et al*., *CLA Game Report: Causal Layered Analysis Game on Neo-Carbon Energy Scenarios*, 2nd ed. (Turku: University of Turku, Turku School of Economics, Finland Futures Research Centre, 2015), online e-book, www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eBook_12-2015.pdf

(٨٩) Sohail Inayatullah, *Causal Layered Analysis*: *Deepening the Future* (n.p., 2005): 6-7, online e-book, www.metafuture.org/cla%20papers/Inayatullah%20Causal%20layered%20analysis%20-%20%20Deepening%20the%20Future.pdf



الشكل رقم (٦) يشبه التحليل السببـي التراكمي الواقع بجبل ثلج لا يرى منه إلا قمته (الاستدعاء)، فيما تغيب مستويات المعرفة الأخرى المتعلقة بالنظام والرؤية والتصورات الأسطورية. يشير مجاز «جبل الثلج» إلى أن هناك مستوًى ظاهريًا من المعرفة يسهل التعرف عليه، في الوقت الذي تختفي فيه المستويات الأعمق تحت ذلك السطح البادي للأعين. وهي تلك المستويات التـي تحتاج إلى جهد جماعي كبير للتوصل إليها، انظر:

"Causal Layered Analysis", *Corporate Planning – A Perspective*,
http://unmess.blogspot.com.eg/2008/09/causal-layered-analysis.html

د- تحديد الاتجاهات والعوامل اللايقينية

في هذه المرحلة ينتقل عمل فريق السيناريوهات من التركيز على الواقع وما يجري فيه، إلى ما قد يحدث في المستقبل من خلال بناء هيكل للسيناريوهات. يتكون هذا الهيكل من تفاعل الاتجاهات المحددة مسبقًا (Pre-determined Elements (Trends، وعوامل لا يقينية Uncertainties حول مستقبل الكيان. من خلال ما توصل إليه المشاركون من نتائج حول بيئة النظام والعوامل المكونة لها، يتم تقسيم هذه العوامل على أساس مدى يقينية تأثيرها في مستقبل النظام. تعرف العوامل

المحددة مسبقًا، والتـي من المؤكد إن لم يكن حتميًّا استمرار تأثيرها في النظام باسم الاتجاهات Trends. على سبيل المثال، ستحتوي أي سيناريوهات حول النظام المالي أو الاقتصادي في بلد ما أو أحد قطاعات الاقتصاد مثل البنوك على تأثير للعولمة المالية والاقتصادية (تزايد حركة الأموال وحريتها واندماج الاقتصاد الوطنـي في النظام الاقتصادي المالي العالمي) مع اختلاف أشكال هذا التأثير على حسب العوامل السياسية والاجتماعية والتكنولوجية لهذا النظام[٩٠]. مثال آخر، عند تناول مستقبل المجتمعات العربية يمكن أن نضع تزايد معدلات التعليم واتساع نطاق الولوج إلى شبكة الإنترنت وزيادة عدد السكان وزيادة معدلات التحضر كاتجاهات مستقبلية.

أما العوامل اللايقينية، فهي القوى أو الأحداث التـي قد تغير من اتجاه أو طبيعة السيناريو، ونظرًا لأن المستقبل مساحة مجهولة وتحتوي على كثير من هذه العوامل المتغيرة، فيتم تحديد هذه العوامل التـي ستتضمنها السيناريوهات من خلال معيارين هما: عدم تأكد أعضاء الفريق من وقوع هذه المتغيرات، ومدى أهميتها في حال وقوعها على النظام[٩١]. ويتم هذا التحديد على نحو ممنهج من تقييم الأثر واللايقين Uncertainty Impact Assessment[٩٢] (انظر الشكل رقم ٧)، وفيه يمنح كل موصف درجة من اللايقينية تتراوح بين الصفر والأربعة، وهو أمر يتم تحديده عبر النقاش والرؤية الحالية للمشاركين، وكذلك تقييم أثره المستقبلي بدرجة تتراوح بين الصفر والأربعة. وذلك عبر حسابات رياضية مبسطة تؤدي إلى إيضاح أهم العوامل اللايقينية المحيطة بالمستقبل في الغالب تتراوح ما بين ٨ و١٠ عوامل وربما أكثر حسب نتائج التحليل الرياضـي، وكذلك يتم تحديد أهم الاتجاهات المحددة مستقبلاً.

(٩٠) Ogilvy and Schwartz, *Plotting Your Scenarios*: 5.

(٩١) المرجع السابق: ١٠.

(٩٢) *Scenario Manual: Preliminary Information for Workshop Participants*: 7.

الاتجاهات المتعلقة	عوامل اللايقين الأساسية
المواصفات المعطاة	العوامل اللايقينية

الأثر — اللايقين

الشكل رقم (٧) تحليل اللايقين – الأثر، انظر:

Scenario Manual: Preliminary Information for Workshop Participants (Scottsdale, AZ: Foresight Intelligence, 2016): 6.

هـ- رسم خطوط السيناريو

في هذه الخطوة ينتقل العمل إلى نطاق المستقبل، وتتحول جلسات العصف الذهنـي إلى ما هو أقرب إلى ورش الكتابة الإبداعية، وتبنـى السرديات البديلة؛ حيث يأخذ الفريق على عاتقه رسم سيناريوهات في شكل روائي مكون من حبكات Plots، وأحداث دالة Emblematic Events، وتحولات مفصلية Turning Points حول ما قد يحدث في المستقبل على ضوء ما هو مؤكد من اتجاهات وما هو غير مؤكد من عوامل لا يقينية. هناك العديد من النماذج التـي يتم على أساسها رسم خطوط السيناريوهات المتوقعة، وهو عدد كبير إحصائيًّا إذا ما وفقنا كل اتجاه محتمل مع كل عامل من عوامل اللايقين. وغالبًا ما يتم تقسيم هذه الاقترابات التـي تعرف بمنطق السيناريو Scenario Logics إلى نوعين: اقترابات استقرائية واقترابات استنباطية[٩٣].

(٩٣) Kahane, *Transformative Scenario Planning*: 74; Ogilvy, "Scenario Planning and Strategic Forecasting"; Ogilvy and Schwartz, "Plotting Your Scenarios": 5-7.

يعرف الاقتراب الاستقرائي في بناء السيناريو بأنه أبسط من حيث الدقة والضبط المنهجي؛ حيث يعتمد بشكل رئيس على صبر المشاركين على نقاشات مطولة وعمليات عصف ذهنـي يتم الاتفاق على أساسها على أهم الأحداث التـي قد تشكل أهم السيناريوهات[٩٤]. ويعد هذا الاقتراب شكلاً من المنطق الحدسـي الذي طورته من قبل شركة شل، والذي يقوم على الحدس الجمعي للمشاركين حول ما قد يحدث[٩٥]. ويمكـن ضبط هذا الاقتراب عبر الاتفاق على نموذجين:

الأول: نموذج الأحداث الدالة، والذي يبدأ بوقائع مفردة أو عناصر حبكة أولية تتسع لتصبح قصة تتشكل حتـى تصبح سيناريو. قد يؤدي بناء السيناريو من خلال هذا النموذج إلى نتائج قوية في العديد من الحالات، إلا أن العملية تبقى غير منظمة وتتطلب درجة عالية من الإبداع والقدرة على التخيل، وهو ما قد يكـون مفتقدًا في كثير من الحالات[٩٦].

الثاني: نموذج المستقبل الرسمي وهو أكثر إحكامًا، وفيه يتم طرح سيناريو يعبر عن وجهة النظر الرسمية لصناع القرار داخل النظام حول ما قد يحدث في المستقبل. ومن ثمَّ هو سيناريو لا يحمل أحداثًا مهددة أو مفاجئة؛ وربما يحمل أيضًا المخاوف أو التحديات كما يراها صناع القرار على مستويات مختلفة. ومن السهل إيجاد ورسم هذا المستقبل من خلال اللقاءات التـي يجريها المسئولون أو التقارير الرسمية التـي تصدرها المؤسسة أو الدولة. وبعد تحديد خطوط هذا السيناريو، يجري استدعاء عوامل اللايقين والقوى الدافعة التـي قد تؤدي إلى انحراف هذا المستقبل عن مساره؛ وبالتالي الوصول إلى سيناريوهات أخرى؛ كي تكـون بديلاً لهذا السيناريو[٩٧].

---

(٩٤) المرجع السابق: ٥.

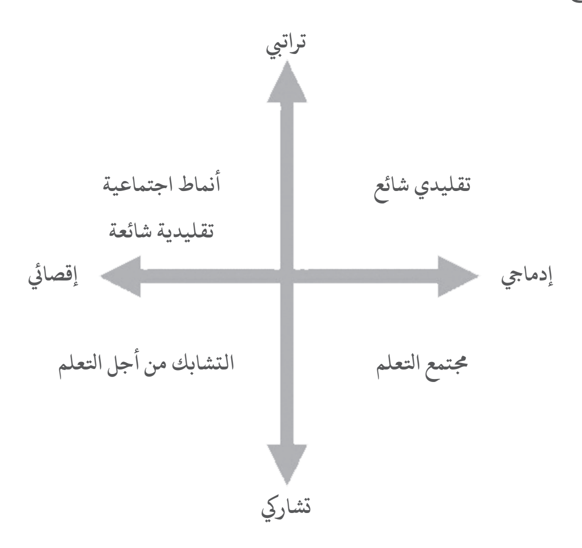
(٩٥) Kahane, *Transformative Scenario Planning*: 74.

(٩٦) Ogilvy and Schwartz, *Plotting Your Scenarios*: 5.

(٩٧) المرجع السابق: ٦.

أما الاقتراب الاستنباطي فهو أكثر دقة وإحكامًا من الناحية المنهجية. وهو يقوم على مبدأ إعطاء الأولوية لعوامل لا يقينة بعينها تتوافر فيها شروط الاستبعاد والتأثير، ويقصد بالاستبعاد أن عدم حدوث تلك العوامل أكثر احتمالاً، ويقصد بالتأثير Impact، أن تلك العوامل تُعدُّ الأكثر تأثيرًا في مسار المستقبل. من أهم الأساليب الاستنباطية في بناء السيناريوهات مصفوفة السيناريوهات والتأطير بالإسقاطات.

تحاول مصفوفة السيناريوهات (الشكل رقم ٨) تضييق النطاق الواسع للمسارات المستقبلية المحتملة. يتم اختيار أهم العوامل اللايقينية التـي تتحقق فيها الشروط السابقة ووضع كل منها على محور يحمل طرفاه أقصـى درجات التوقعات التـي قد تنتج من هذا العامل (الأكثر والأقل حدوثًا)؛ حتـى تتشكل لدينا مصفوفة مكونة من أربعة أطر للسيناريوهات. وفي حال ما إذا كان الناتج غير معقول Implausible أو لا يتسم بالاتساق Consistency، يتم اختيار عوامل لا يقينية أخرى؛ حتـى تنتج لدينا أطر سيناريوهات تحقق هذين الشرطين.



الشكل رقم (٨) نموذج لمصفوفة سيناريوهات عن مستقبل التعليم في سياق تحول اجتماعي. يمثل رأسا كل محور أقصـى التوقعات المحتملة، وتمثل كل مسافة بين كل رأسين متجاورين سيناريو معين؛ لذا ينتج لدينا أربعة سيناريوهات من تقابل المحورين. وتعرف مصفوفة السيناريوهات بأنها المصفوفة ٢×٢، انظر:

Jay Ogilvy and Peter Schwartz, *Plotting Your Scenarios* (California: Global Business Network (GBN), 2004): 10, online e-book, www.meadowlark.co/plotting_your_scenarios.pdf

أما التأطير بالإسقاطات Projection Framing، فهو شبيه بمصفوفة السيناريوهات وإن كان يحدث على نحو أفقي وأكثر انضباطًا، وسنعرض له بتفصيل كما تم استخدامه في ورشة المجلس الألماني.

في هذه الخطوة يتم تفصيل الإسقاطات Projections، ويقصد بها تقديرات محتملة لكل عامل لا يقينــي من خلال النقاش المنظم؛ بحيث تغطي هذه التوقعات أغلب المسارات الممكنة لكل عامل، فكما يوضح الشكل رقم (٩)، إذا رمزنا إلى العامل اليقينــي بالرقم (١)، فإن تقديراته المحتملة قد تكون (١أ)، (١ب)، (١ج)، (١د). ويحكم بناء التقديرات مبدأ التنافي المتبادل والشمولية Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive، وهو مبدأ مستمد من علم المنطق والاحتمالية، ويعنــي أن التوقعات يجب أن تشمل كل المسارات الممكنة لتحول العامل اللايقينــي، كما أن وقوع توقع معين ينفي وقوع الآخر. على سبيل المثال، قد يمثل تعافي الاقتصاد المصري عاملاً لا يقينيًّا في استشراف خطة التنمية المستدامة المعروفة بـ «مصر ٢٠٣٠»[٩٨]، وتحمل التوقعات المحتملة لمسار هذا العامل اللايقنــي توقعات تتراوح بين:

١- تحقيق أقصى مُعدَّل للنمو الاقتصادي بأي ثمن دون مراعاة معايير التنمية المستدامة.

٢- تراجع مؤشرات النمو الكلية لصالح سياسات تدخلية لصالح المجتمع والبيئة.

٣- بناء اقتصاد أوليجاركي لا يحقق معايير النمو أو الاستدامة.

٤- تحقيق تنمية بشرية وبيئية تساعد على تحسين مؤشرات النمو ووضع الاقتصاد.

(٩٨) تم تحديد الإسقاطات المذكورة الخاصة بتعافي الاقتصاد المصري والمستخدمة في بناء السيناريوهات المذكورة في ورقة خلفية غير منشورة وصادرة عن مركز معلومات مركز الوزراء، انظر: مجلس الوزراء. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار. مركز الدراسات المستقبلية، **الرؤية المستقبلية لمصر ٢٠٣٠ في ضوء السيناريوهات المستقبلية لمصر**.

السيناريو الأول ← السيناريو الثاني →

العامل اللايقيني الأساسي (١)	الإسقاط أ	الإسقاط ب	الإسقاط ج	الإسقاط د
العامل اللايقيني الأساسي (٢)	الإسقاط أ	الإسقاط ب	الإسقاط ج	الإسقاط د
العامل اللايقيني الأساسي (٣)	الإسقاط أ	الإسقاط ب	الإسقاط ج	الإسقاط د
العامل اللايقيني الأساسي (٤)	الإسقاط أ	الإسقاط ب	الإسقاط ج	الإسقاط د
العامل اللايقيني الأساسي (٥)	الإسقاط أ	الإسقاط ب	الإسقاط ج	الإسقاط د

الشكل رقم (٩) تأطير السيناريوهات من خلال الإسقاطات، انظر:

Scenario Manual: *Preliminary Information for Workshop Participants* (Scottsdale, AZ: Foresight Intelligence, 2016): 8.

في هذه الخطوة، يتشكل لدينا إطار السيناريو، وهو مشكل من عدد من الإسقاطات التي تنتجها العوامل اللايقينية الأساسية. إذا حاولنا ربط كل الإسقاطات ببعضها البعض سيكون لدينا عددٌ ضخم من أطر السيناريوهات، في حين أن المطلوب هو التوصل إلى سيناريوهات تتسم بالمعقولية والمنطقية والتماسك، وللوصول إلى العدد المحدود الذي يحقق هذه الشروط، يتم إعمال مبدأ Consistency. والاتساق يعني غياب التناقضات المنطقية بين مكونات الإطار. وغالبًا ما يستخدم التحليل المورفولوجي[٩٩] لإزالة التناقضات بين الإسقاطات المختلفة والتوصل

(٩٩) التحليل المورفولوجي العام Morphological Analysis هو أداة منهجية طورها عالم الفيزياء الفلكية السويسري فريتز زفيكي Fritz Zwicky كآلية حل المشكلات، وللتعامل مع المشكلات متعددة الجوانب والأبعاد غير القابلة للقياس الكمي. وفيها يتم تحديد الحلول الموجودة فعليًا واستبعاد الحلول غير المنطقية، وكذلك استبعاد المكونات غير المؤثرة أو ضئيلة الأثر في الظاهرة. وعلى الرغم من شيوع هذه المنهجية في مجالات عدة تتراوح بين الهندسة التطبيقية والتوقعات وتحليل السياسات، فإنها تواجه نقدًا لاستبعادها ما ينظر إليه مكونات غير مؤثرة يمكن أن يكون لها، ومع شيوع اللايقين يحدث أثر كبير يشبه ذلك الذي يطلق عليه «أثر الفراشة»، أو الأحداث فجائية الحدوث واسعة التأثير، والمعروفة بالأوراق الغرائبية Wild Cards، أو الأحداث قليلة الاحتمالية عميقة الأثر المعروفة بـ «البجع الأسود» Black Swans.
للتعرف على التحليل المورفولجي، انظر:

Tom Ritchey, "Developing Scenario Laboratories with Computer-Aided Morphological Analysis", = presented at the 14th International Command and Control Research and Technology Symposium,

إلى أطر أكثر منطقية. كذلك تؤثر قدرة المشاركين في تفعيل ملكاتهم التحليلية واستيعابهم للقضية وتاريخها على مدى اتساق السيناريو.

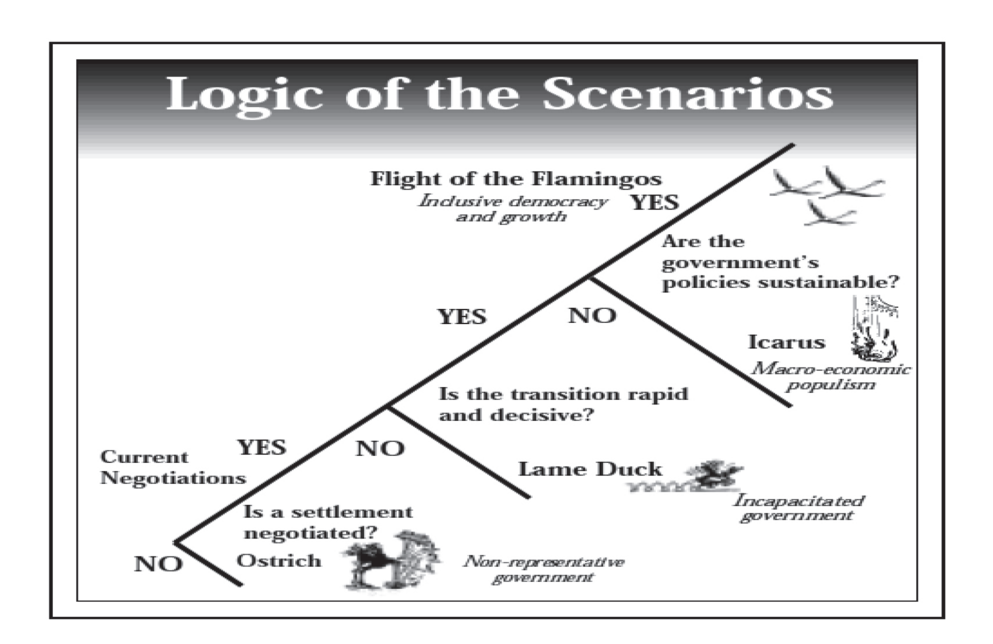
و- سرد السيناريوهات

بالطبع لا توجد طريقة واحدة لسرد السيناريو؛ فاختلاف السياقات العملية والتنظيمية وأساليب إدارة عمليات بناء السيناريو قد يفرض طرائق متنوعة في بناء السرد. وفي هذه المرحلة يتم بناء قصص حول تطور المستقبل على نحو روائي، وهي بمثابة إكساء للهيكل الذي تم بناؤه من قبل من اتجاهات يقينية وعوامل لا يقينية يضاف إليها ما تم التوصل إليه من عناصر وعوامل مختلفة داخلية وخارجية تكون بيئة السيناريو والعلاقات السببية بين كل حدث والآخر. ويفضل أن يستخدم اسم «أخّاذ Catchy» لكل سيناريو بحيث يعبر عن جوهره، ومن الممكن أن تستخدم رسومات توضيحية تقوم بالدور نفسه. على سبيل المثال، في تجربة السيناريوهات التـي أدارها كاهان في جنوب إفريقيا، والتـي عرفت بمونت فلور[١٠٠] تم التوصل إلى أربعة سيناريوهات عن مسارات النمو الاقتصادي للبلاد بعد انهيار نظام الفصل العنصري اتخذت الأسماء التالية: الفلامنجو الطائر، وإيكاروس، والبطة العرجاء، والنعامة، ويعبر اسم كل سيناريو عن جوهره أو المنطق الكامن وراء مساره. انظر الشكل التالي.

Washington, DC, 15–17 June 2009, https://pdfs.semanticscholar.org/914b/0fb12117ac2898d434e9c = 3d31e64681ea384.pdf

محمد سليم قلالة، «التحليل المورفولوجي وبناء السيناريوهات»، **استشراف**، العدد ٢ (٢٠١٧): ١٣٩–١٦٦.

(١٠٠) Dorothy Boesak *et al*., “The Mont Fleur Scenarios: What Will South Africa Be Like in the Year 2002”, *Deeper News* 7, no. 1 (2002), online e-article, http://reospartners.com/wp-content/uploads/old/Mont%20Fleur.pdf



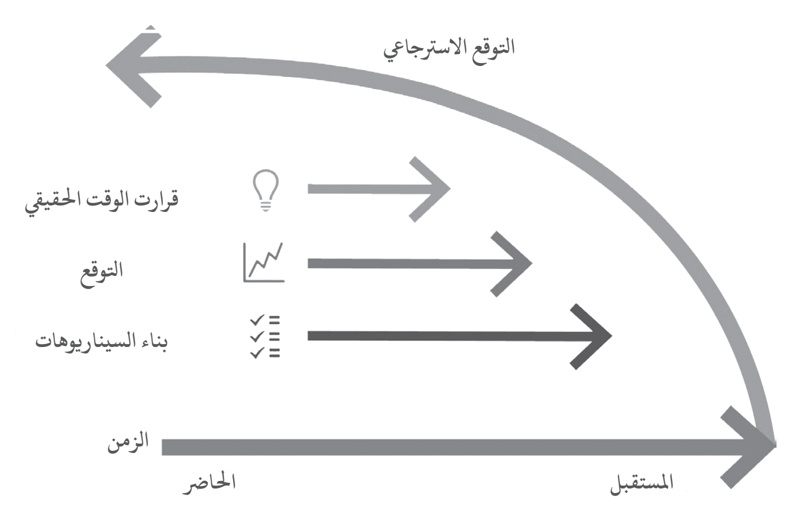
الشكل رقم (١٠) سيناريوهات مونت فلور، انظر:

Adam Kahane, *Transformative Scenario Planning: Working Together to Change the Future* (San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2012): 28.

ومن أبرز الأساليب المستخدمة لسرد السيناريوهات التوقع الاسترجاعي Backcasting، وهو يناسب السيناريوهات التـي لا تنظر إلى المستقبل على نحو خطي، وغالبًا ما يستخدم في بناء المستقبلات المرغوبة والتخطيط الاستراتيجي(١٠١). وفيها يتم ربط الحالة المستقبلية المتوقعة بالواقع الحاضر عبر خطٍ زمنـي معكوس يبدأ من الصورة المستقبلية المتصورة وصولاً إلى الحاضر مارًّا بالنقاط المفصلية والتحولات الفارقة Turning Points؛ موضحًا القوى الدافعة والآليات التـي تحرك السيناريو قدمًا (انظر الشكل رقم ١١). وينبغي أن يخضع هذا الوصف المستقبلي لمبدأ

(١٠١) GCPSE, *Foresight*: 17.

المعقولية وهو شبيه لمبدأ الاتساق، إلا أنه يرتبط أكثر بمدى وضوح ومنطقية وقبول السيناريو[١٠٢]. وتتحقق المعقولية Plausibility من خلال إيضاح الشروط المسبقة لوقوع كل تحول مفصلي، وهو أمر يتطلب مزيجًا من اتساق التوقعات وقدرة المشاركين على تخيل مسارات التطور المستقبلي للظاهرة/ السيناريو.



الشكل رقم (١١) فيما تسير التوقعات باتجاه المستقبل، يعود التوقع الاسترجاعي إلى الحاضر قادمًا من المستقبل، انظر:
"What Is Backcasting", *Backcast Partners*, www.backcastpartners.com/what-is-backcasting/

على سبيل المثال، تستهدف استراتيجية التنمية المستدامة المعروفة بـ «رؤية مصر ٢٠٣٠» التي تبنتها الحكومة المصرية - وأعلنت إطلاقها في فبراير ٢٠١٦ - في محور التعليم ومحاولة الوصول في عام ٢٠٣٠ إلى تعليم عالي الجودة ومتاح للجميع (دون تمييز) في إطار نظام مؤسسي كفء وعادل، يساهم في بناء شخصية متكاملة لمواطن معتز بذاته ومستنير ومبدع ومسئول ويحترم الاختلاف وفخور بوطنه، وقادر على التعامل التنافسي مع الكيانات الإقليمية والعالمية. وهو ما يمكن ترجمته في مؤشرات مثل أن تكون مصر من أفضل ٣٠ دولة في مؤشر جودة التعليم الأساسي،

(١٠٢) *Scenario Manual: Preliminary Information for Workshop Participants*: 9.

والوصول بمعدل الأمية إلى الصفر الافتراضي (٧٪)، وأن توجد عشر جامعات مصرية على الأقل في مؤشر ٥٠٠ جامعة مصرية في العالم، وأن تكون مصر ضمن أفضل ٥٠ دولة في مجال كفاءة سوق العمل، إلى جانب مؤشرات أخرى(١٠٣).

باستخدام أسلوب التنبؤ الاسترجاعي، سيتم رسم خط زمني بين لحظة إعلان هذه الأهداف ٢٠١٦ والعام المستهدف في المستقبل ٢٠٣٠، وعبر هذا الخط يتم تحديد نقاط زمانية مميزة تبدأ من عام ٢٠٣٠ وصولاً إلى الوقت الحالي؛ بحيث تمثل نقطة البداية المؤشرات المستهدفة، وتمثل نقطة النهاية المؤشرات الحالية، وبينهما تطور هذه المؤشرات. وبناء على هذا التخطيط، يتم تحويل الاستراتيجية إلى خطط زمانية استهدافية أقصر، وبناء عليها سيتم اتخاذ القرارات التي تحقق هذه الخطط. وبالتالي، إذا كانت الاستراتيجية تسعى مثلاً إلى أن توجد عشر جامعات مصرية في مصاف أفضل ٥٠٠ جامعة عالمية عام ٢٠٣٠، سيعني هذا أن يكون الرقم في عام ٢٠٢٥ ست جامعات، وفي عام ٢٠٢٠ ثلاث جامعات، أما الرقم في العام الحالي هو جامعة واحدة. وبالطبع، يتطلب الوصول إلى هذه الأرقام في كل مرحلة بناء نظام إصلاحي هيكلي للتعليم العالي ومخرجاته في شكل استراتيجية واسعة يمكن تقسيمها إلى خطط زمانية.

يشبه التوقع الاسترجاعي أسلوب الارتجاع الفني المعروف بالفلاش باك، والمستخدم في الأعمال الروائية والسينمائية. وفي الواقع، غالبًا ما يتم كتابة السيناريوهات على هذا النحو، والذي يبدأ بإعطاء عناوين صحفية لكل نقطة تحول زمانية من وإلى المستقبل. وهو ما يستدعي نوعًا من الإبداع في الكتابة المشتركة للسيناريو. ولكي يكون السيناريو حيًّا وجذابًا لقارئيه، ينبغي له أن يتحول إلى حكي قائم على أحداث وأشخاص وسياقات افتراضية. وهو ما قد يفتقده بعض المشاركين في الكتابة؛ لذا يقترح أوجيلفي وشوارتز(١٠٤) خيوط حبكات Plots أساسية يمكن استخدامها في سرد السيناريو، وهي:

---

(١٠٣) مؤتمر دعم وتنمية الاقتصاد المصري، **استراتيجية التنمية المستدامة**: **رؤية مصر ٢٠٣٠** (الأهداف ومؤشرات الأداء) (د.م.، ٢٠١٥)، كتاب إلكتروني متاح عبر الإنترنت.
http://sdsegypt2030.com/wp-content/uploads/2015/12/Vision3.pdf

(١٠٤) Ogilvy and Schwartz, *Plotting Your Scenarios*: 11-13.

أ- فائزون وخاسرون: وهي حبكة سائدة في التخطيط الاستراتيجي للشركات، خاصة تلك التي تعمل في أسواق منافسة؛ حيث تحكمها أشكال الألعاب الصفرية والصراعية في البداية قبل أن يتم التوصل إلى شكل من أشكال التعايش والتوازن، وربما تحالفات، وبالتالي الانتقال من الاحتكار الكامل إلى الاحتكار التنافسي أو المرن. والحبكة نفسها يمكن استخدامها في سياقات الصراعات السياسية مثل حالة كتابة سيناريو تحول ديمقراطي، أو الانتقال من احتكار السلطة إلى الديمقراطية التنافسية.

ب- الأزمة والاستجابة: في هذه الحبكة، تبرز التحديات بالتتالي في شكل أزمة تولد استجابات تبدأ من التكيف معها أو فشل التكيف معها، وبالتالي نهايتها أو تفاقمها. غالبًا ما تستخدم هذه الحبكة لاستكشاف مدى احتمالية استمرار أوضاع معينة من خلال وضعها على محك الأزمات. على سبيل المثال، تستخدم هذه الحبكة سيناريو يستشرف مستقبل هيمنة نخبة معينة على الحكم، في حال وقوع أزمات محتملة. مع العلم أن الأزمات دائمًا ما يكون لها جذور في الواقع، مثل التهميش المقصود أو غير المقصود لفئات اجتماعية على أساس عرقي أو ديني أو مناطقي، أو فشل سياسات اقتصادية.

ج- أخبار جيدة وأخبار سيئة: لأن السيناريوهات تفترض المعقولية، فلن يكون السيناريو مقبولاً ما لم يتضمن عناصر من المستقبل المرغوب وأخرى من المستقبل غير المرغوب، سواء أكان السيناريو تفاؤليًا أم تشاؤميًا. كما أن واقعية السيناريو تفترض وجود تغيرات على مدار مساره الزمني، وبالتالي قد تتحول القيم والمعايير الثقافية المحمودة في الوقت الحالي إلى قيم مرفوضة أو غير مرغوبة في المستقبل، وبالعكس على حسب جوهر السيناريو.

د- التغير التطوري: تركز هذه الحبكة على عناصر النمو والانهيار الكامنة في كل نظام وتحاول استشراف مسارات تطورها، وبالتالي فهم طبيعة التغيرات المتوقعة والحتمية في كل نظام. وتصلح هذه الحالة لاستشراف أوضاع النظم أو البلدان المستقرة، أو ذات البنى الثقافية والسياسية الراسخة.

أ- تقييم تداعيات السيناريو

عند هذه النقطة تبدو عملية بناء السيناريو وكأنها تدريب ذهنـي لمجموعة من المشاركين، وقد تمت مع تقديم تصور معقول عن المسارات التـي قد تتخذها الأمور وصولاً إلى المستقبلات المحتملة أو الممكنة وربما المرغوبة، ويبقى السؤال كيف يمكن أن تخدم هذه العملية الذهنية بناء السياسات أو القيام بتغيير اجتماعي، كما هو في حالة السيناريوهات التحولية؟ تبدأ الإجابة على هذا السؤال بتحليل تداعيات السيناريوهات على النظام القائم، وعلى المشاركين أنفسهم. وبناء على هذا التحليل الذي يتخذ شكل عصفٍ ذهني، فرديٍّ وجماعيٍّ، ونقاشات أكثر دقة يتم استنباط الخيارات الاستراتيجية من خلال مقارنة الفرص والمخاطر المتوفرة والمشتركة بين السيناريوهات الممكنة. ومن ثم يتركز النقاش حول كيفية تعزيز الفرص وتجنب المخاطر؛ كي تزداد فرص تحقق «الخيارات الاستراتيجية»، وتتحقق متطلبات المرونة الاستراتيجية للمنظمات أو الحكومات المستفيدة بالتحليلات المستقبلية. وغالبًا ما يتم استخدام نوعين من التحليل للتوصل إلى هذين الخيارين، هما: تحليل SWOT وتحليل نفق الريح[١٠٥].

أما تحليل السوات SWOT Analysis، فهو شائع في دراسات إدارة الأعمال والمشروعات الاقتصادية؛ حيث يتم التعامل مع السيناريو باعتباره مشروعًا، وهو تلخيص لأربعة عناصر هي نقاط قوة Strengths السيناريو، ونقاط ضعف Weaknesses السيناريو، والفرص Opportunities التـي قد يستخدمها، والمخاطر Threats التـي قد يتعرض لها. ويمثل تحليل نفق الريح Wind Tunneling عملية تحليل شاملة استنبطها مجال إدارة الأعمال من تجارب الهندسة والفضاء حيث كانت تقام تجارب لمعرفة أثر كل العوامل الممكنة في الجسم (البشري أو الهندسـي وهو في الفضاء)، ومن ثم دخلت مجال الدراسات المستقبلية، وتتعرض فيها السيناريوهات المقترحة لكافة الفرص والمخاطر لتحديد مدى صمودها.

---

(١٠٥) *Scenario Manual: Preliminary Information for Workshop Participants*: 11; Kahane, *Transformative Scenario Planning*: 84–85.

هنا تكتمل عملية بناء السيناريوهات من منظور إمبيريقي تكيفي؛ حيث تكون قد أدت ما عليها من أهداف؛ استشراف مسارات المستقبل وإعداد السياسات والتحركات الملائمة لها.

أما من منظور نقدي تغييري، فإن العملية لم تكتمل بعد. وسيكون على المشاركين بعد استكشاف الخيارات الاستراتيجية السابقة الانتقال إلى اختيار خيارات أكثر جذرية في نظرتها إلى المستقبل الذي تمثله مسارات السيناريوهات؛ حيث ستكون رؤاهم قد تبدلت على نحو كبير، وقد أعيد تشكيل علاقاتهم داخل نطاق فريق العمل وخارجه، وبالتالي تغيرت نواياهم حيال شركائهم وحيال النظام ككل. لذا سيكون عليهم تبني تحليل يفاضل بين المسارات المطروحة والمفاضلة بينها على أساس الأكثر نفعًا للمجتمع، وكيف يكونون جزءًا من الحل لأزماته، بدلاً من أن يكونوا جزءًا من الواقع المتأزم. وباستخدام الموقفين التكيفي والتغييري، سيدرك المشاركون التأثير المحتمل للعالم في ذواتهم وتأثيرهم الممكن في العالم. ومن ثم ستعاد صياغة رؤيتهم لأنفسهم وقدرتها على تغيير العالم.

ب- الانتقال إلى الفعل

لا تقع مسئولية اتخاذ خطوات فعلية على مخططي السيناريوهات، ما لم يكن من بينهم صانعو السياسات المعنيون، إلا أن أحد معايير جودة السيناريوهات يتمثل في قدرتها على مخاطبة ومشاركة صانعي القرار بشكل عام، أو كل من هو مسئول عن استخدام أو توزيع السيناريوهات على المؤسسة أو المنظمة. ويرى أوجيلفي وشوارتز[١٠٦] أنه من الأفضل أن يسند إلى هؤلاء - إن كانوا مشاركين - مسئولية كتابة السيناريوهات؛ كي يكونوا مسئولين عن تنفيذ ما تحث عليه من سياسات.

إلا أن السيناريوهات التحولية تضع مسئولية الفعل من أجل التغيير الاجتماعي أو داخل النظم والكيانات الصغيرة على عاتق المشاركين أنفسهم الذين سيكون عليهم الانتقال من ساحة صياغة السيناريوهات إلى التعامل مباشرة مع الموقف الإشكالي أو الأزمة. وقد تتخذ أفعالهم شكل

(١٠٦) Ogilvy and Schwartz, *Plotting Your Scenarios*: 18.

حملات أو اجتماعات موسعة أو حركات اجتماعية أو منشورات أو مشروعات أو سياسات أو مبادرات أو مؤسسات جديدة أو تشريعات عامة أو خاصة، قصيرة الأمد أو طويلة الأمد. هذه الخطوات لن تكون استشرافًا أو تخطيطًا ضمن مشروع السيناريو. بيد أن نجاح أو فشل هذه الأفعال لا يقع بالأساس على عاتق المشاركين؛ إذ إنهم يتعاملون مع بيئة ونظام اجتماعي أكثر تركيبًا وتعقيدًا، أي أنهم ليسوا وحدهم الفاعلين في هذه البيئة التـــي قد تقبل أو ترفض ما يتوصلون إليه وما يسعون إلى تحقيقه. ولا تشكل أفعالهم إلا بذورًا ينبغي عليهم أن يكونوا حريصين في أرض يغرسونها(١٠٧).

المثال الأبرز على مساهمة السيناريوهات التحولية في زرع بذور التحول الاجتماعي هو مشروع ديستينو كولومبيا Destino Colombia(١٠٨). في منتصف التسعينيات، بادر مجموعة من رجال الأعمال والصحفيين والأكاديميين بدعوة آدم كاهان لعمل ورشة سيناريوهات، بعد نجاح مشروع مونت فلور بجنوب إفريقيا. وكان الغرض منه الخروج بسيناريوهات استشرافية حول مستقبل العنف والسلم الأهلي في كولومبيا. استمر هذا المشروع في الفترة من ١٩٩٦ إلى ١٩٩٩، وشارك فيه كل المعنيين من مجتمع مدني ومجمع أعمال وساسة وأكاديميين وحتى متمردين من حركة فارك اليسارية، وقد أنتج أربعة سيناريوهات هي:

أ- عندما تشرق الشمس، سنرى: وكان بمثابة تحذير من الفوضـى في حال فَشَلَ الكولومبيون في التعامل مع التحديات التـي يواجهونها.

ب- عصفور في اليد خير من عشرة على الشجرة: وكان حول تسوية بين الحكومة والمتمردين.

ج- التحرك قدمًا: وكان بمثابة قصة قيام الحكومة مدعومة بالأغلبية من الشعب المحبطة من العنف بسحق حركة التمرد عسكريًّا.

(١٠٧) Kahane, *Transformative Scenario Planning*: 86.

(١٠٨) "Destino Colombia: A Transformative Scenario Process to Discover New Ways to Deal with a Complex Conflict", Reos Partners, http://reospartners.com/wp-content/uploads/old/131228%20Scenarios%20Case%20Study%20-%20Destino%20Colombia.pdf

د- في وحدتنا تكمن القوة: عن تحول في طريقة تفكير البلاد بعيدًا عن العنف والتعصب، وانتقالها إلى الانفتاح والاحترام والتعاون المتبادل.

نشر فريق المشاركين هذه السيناريوهات على أوسع نطاق في كل وسائل الإعلام المتاحة، وعقدوا اجتماعات ومؤتمرات عامة حول ما تضمنته وما توصلوا إليه في عواصم الأقاليم الكبرى، كما تم وضعها تحت تصرف الحكومات المتعاقبة دون أن يتحقق الكثير من نتائجها، حتى مرت عدة سنوات بدأت البلاد تتغير فيها تدريجيًّا، بفعل النمو الاقتصادي. وأخذ بعض المشاركين في استئناف جلسات الحوار؛ ليحولوا استنتاجات المشروع إلى أوراق سياسات عرفت بـ «أجندة كولومبيا»، والتي تضمنت خطة لإحلال السلام، وإنهاء العنف، وتعويض ضحايا الصراع. ثم وصل أحد المشاركين في المشروع، وهو خوان مانويل سانتوس إلى سدة الرئاسة في انتخابات عام ٢٠١٠، وكان حين مشاركته في المشروع صحفيًّا اقتصاديًّا وسياسيًّا مبتدئًا ساهم في تنظيم اجتماعات المشروع. عمل سانتوس على تفعيل ما توصل إليه المشروع خاصة السيناريو الرابع. فبادر بعرض اتفاقية سلام على حركة فارك المتمردة التي أنهكتها الحرب المطولة هي الأخرى كما أرهقت السلطات. وفي أكتوبر ٢٠١٦، تم التوصل إلى اتفاق سلام، إلا أنه لم يلقَ القبول الشعبي اللازم لتمريره؛ حيث اعتبرت بعض القطاعات أن الاتفاق يفتقد بعض النقاط الجوهرية، ثم توصلت الحكومة إلى اتفاق معدل مع الحركة تم التصديق عليه من قبل مجلس النواب في نوفمبر ٢٠١٦[١٠٩].

بالطبع لا يتطلب التغيير في كل الأحوال وصول أحد المشاركين إلى سدة الحكم أو موقع الرئاسة كي تتحقق أفضل السيناريوهات، فالأهم هو إعداد الأرض وتمهيد الطريق والمراجعة المستمرة للأفكار والرؤى، وإقامة حوار دائم بين المشاركين وبين دوائرهم الاجتماعية الأوسع. بعبارة أخرى، يتطلب التغيير في المقام الأول نقدًا مستمرًّا للذات وللواقع من حولنا.

(١٠٩) Sibylla Brodzinsky, "Colombia Signs Historic Peace Deal with Farc", *The Guardian*, www.theguardian.com/world/2016/nov/24/colombia-signs-historic-peace-deal-with-farc-rebels



(٧) بناء السيناريوهات عربيًّا: خطوات نحو التفعيل

وصلت أصداء الثورة التـي أحدثها استخدم بناء السيناريوهات في عالم التخطيط الاستراتيجي في الغرب إلى العالم العربي في مرحلة مبكرة؛ حيث استخدمت الدوائر البحثية العربية صورًا مفهومية من المنهج في ثمانينيات القرن الماضـــي مع تصاعد اهتمام الدوائر البحثية العربية باستشراف الواقع العربي المأزوم ومساراته المستقبلية. في تلك المرحلة، انطلقت عدة مشروعات تحاول تفعيل الدراسات المستقبلية ومناهجها المتنوعة في استشراف مستقبل العالم العربي كنظام إقليمي شامل، وذلك بعد محاولات يغلب عليها الطابع الفكري السياسـي المرسل أو الطابع الجزئي القطاعي[١١٠]. وقد انعكس استخدام بناء السيناريوهات تحديدًا في مشروع المستقبلات العربية البديلة، ومشروع استشراف مستقبل الأمة العربية، ومشروع مستقبل مصر ٢٠٢٠. وسنعرض في الجزء التالي تقييمًا لهذه المشروعات بناءً على ما توصلنا إليه في الأجزاء السابقة في الدراسة.

أ- مشروع المستقبلات العربية البديلة

بدأ تنفيذ هذا المشروع عام ١٩٨١ كمشروع بحثـي في جامعة الأمم المتحدة، وأشرف على تنفيذه منتدى العالم الثالث – مكتب الشرق الأوسط، تحت إشراف الدكتور إسماعيل صبري عبد الله والدكتور إبراهيم سعد الدين. استهدف المشروع استكشاف المستقبلات المحتملة للوطن العربي، والتـي لم يتم استكشافها على نحوٍ مرضـــيٍّ. رأى القائمون على المشروع ضرورة التعامل النقدي مع النماذج الكمية المستخدمة في الاستشراف، وحذر منسقاه من مخاطر أن «يحل النموذج الرياضـي محل التحليل النظري اقتصاديًّا وسياسيًّا واجتماعيًّا وحضاريًّا»[١١١]. ومن ثم، أخذا في تطوير منهج يركز على عدد هام من القضايا، والبنـى، والعمليات ذات التأثير الجوهري في مسيرة المستقبل العربي؛ بهدف التركيز على الديناميات الاجتماعية والاقتصادية والحضارية التـي تؤدي

(١١٠) محمود عبد الفضيل، «الجهود العربية في مجال استشراف المستقبل: رؤية تقويمية»، **عالم الفكر** ١٨، العدد ٤ (يناير – مارس ١٩٨٨): ٥٢.

(١١١) المرجع السابق: ٥٦.

إلى مسالك تنمية بديلة وإلى صور متنوعة للمستقبل العربي. ونظرًا للطبيعة الشاملة للمشروع، فقد غطى اثنـي عشر مجالاً بحثيًّا.

أبرز التقرير النهائي للمشروع، والذي جاء بعد إصدار العديد من الدراسات الجادة التـي شكلت مكتبة المستقبلات العربية البديلة، الصلة العضوية بين القضايا والبنـى والعمليات الحاكمة لمسارات المستقبل العربي. واستخلص التقرير عددًا من الاتجاهات التـي تثقل تحرك العالم العربي نحو المستقبل، وتمثلت في(١١٢):

- الاتجاه الملموس لعملية التراجع عن المشروع القومي الوحدوي نحو مزيد من التفكك والتقوقع القطري.
- الاتجاه المتزايد نحو تدويل الحياة الاقتصادية والاجتماعية العربية، وإدماجها في إطار الشبكات الدولية لتدفقات التجارة والمال والتكنولوجيا والاتصالات والمعلومات. ويصاحب هذا الاتجاه فقدان الهوية الحضارية العربية.
- الاتجاه نحو تعميق الازدواجية الفكرية والاجتماعية والثقافية بفعل التكنولوجيا المستوردة.
- الاتجاه المتزايد نحو الاعتداء على البيئة وتخريبها.
- تزايد تأثير النمو غير المتكافئ بين البلدان العربية، وداخل كل دولة عربية.
- تزايد التأثير الخارجي في عمليات النمو والتراكم داخل الأقطار العربية.
- تزايد حالة السيولة الطبقية.

وبناء على هذه الاتجاهات، صاغ المشروع سيناريوهين أو تصورين للمستقبل(١١٣):

١- السيناريو الاتجاهي: وهو يركز على صور المستقبل باعتبارها مكونة من الاتجاهات السابقة، ولا يعنـي هذا السيناريو أن المستقبل سيكون امتدادًا خطيًّا لما هو قائم... بل إنه يقود إلى

(١١٢) المرجع السابق: ٥٧-٥٨.

(١١٣) المرجع السابق: ٥٨-٥٩.

مزيد من التدهور والتردي للأوضاع القائمة في ظل انحسار مفعول «المتغير النفطي». ويعني هذا السيناريو تخلي العرب ونكوصهم عن صناعة مستقبلهم، وأن يتقدم غيرهم للقيام بهذا الدور.

٢- السيناريو البديل (التفاؤلي): على الرغم من سيادة الاتجاهات التي تؤدي إلى السيناريو الأول، فإن هناك العديد من البؤر والخمائر في الوطن العربي التي يمكن لها أن تتفاعل من أجل صناعة مستقبل أفضل. وقد عوَّل منسقا المشروع على الدور الذي من الممكن أن تقدمه الدراسات المستقبلية في تطوير مواضع السيناريو البديل[١١٤].

من الواضح إذن أن المشروع لم يستخدم بناء السيناريوهات كمنهجية مستقلة، كما أنه استخدم السيناريوهات بمعناها المجرد، أي باعتبارها تصورات محتملة عن المستقبل. وعلى العكس من نموذج السيناريوهات الأصلي الذي يجمع بين الاتجاهات والعوامل اليقينية، انصرف المشروع إلى التركيز على الاتجاهات الحاضرة، والتي يحتمل تصاعدها في المستقبل، دون أن يتوسع في دراسة العوامل اللايقينية التي قد تغير من مسار هذه الاتجاهات، وهي بؤر الأمل والتنمية التي قد تتأسس بناءً عليها المستقبلات العربية البديلة. من ناحية أخرى، ونظرًا للطبيعة البحثية للمشروع الذي قادته نخبة فكرية عربية، فلم ينتهِ المشروع إلى خيارات استراتيجية أو خيارات سياسية يمكن تفعيلها. ومع ذلك، يبقى المشروع رائدًا في طموحه الإقليمي، والمفهوم النقدي الذي تعامل به مع استشراف المستقبل، واعتماده على قراءات حدسية أكثر انضباطًا، وربما تعبيرًا عن النماذج الكمية.

ب- مشروع استشراف مستقبل الأمة العربية

قام على هذا المشروع مركز دراسات الوحدة العربية ببيروت، وأشرف عليه وترأس فريق الباحثين فيه الدكتور خير الدين حسيب. واستهدف هذا المشروع - الذي بدأ تنفيذه عام ١٩٨٣ - استشراف مستقبل العالم العربي خلال ثلاثة عقود (١٩٨٥-٢٠١٥). وحاول المشروع الذي أخرج تقريره المبدئي عام ١٩٨٧، ثم في نسخة أكثر تفصيلاً في كتاب «مستقبل الأمة العربية: التحديات والخيارات»

(١١٤) المرجع السابق: ٥٩.

أن يتوصل إلى تصورات متباينة للمشاهد (السيناريوهات) الممكنة والمحتملة للمستقبل العربي. كما جاء ليمسك بالتشابكات والعلاقات الجدلية بين الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والأيديولوجي والداخل والخارج، ولا سيما في التصورات الاقتصادية والتكنولوجية العالمية، والحاضر والمستقبل (إرث الحاضر ورهن المستقبل)(١١٥).

تضمن الناتج الاستشرافي للمشروع ثلاثة مخرجات، تمثلت في المحاور المضمونية، والمشاهد (السيناريوهات) المستقبلية، وأعمال النمذجة. أما المحاور المضمونية، فكانت العلاقة بين العرب والعالم، والمجتمع والدولة والتنمية العربية. واشتمل كل محور على مجموعة من الدراسات التحليلية المستقبلية التي تلقي الضوء على أهم المتغيرات الحاكمة للحاضر والمستقبل في إطار كل محور، بالإضافة إلى تداعيات هذه المتغيرات على مشاهد الحركة المستقبلية(١١٦). واختار باحثو المشروع أن يطلقوا على السيناريوهات اسم «المشاهد المستقبلية»(١١٧)، وكان المعيار المعتمد في تكوين هذه السيناريوهات هو نوع العلاقة بين الأقطار العربية، فتمثلت السيناريوهات الثلاثة في:

١- مشهد (سيناريو) التجزئة: وهو السيناريو المرجعي الذي يمثل امتدادًا للوضع الحالي في العالم العربي مع استمرار الأوضاع التي سادت منذ حرب ١٩٧٣. ورجح المشروع أن المستقبل العربي لن يكون صورة جامدة من الحاضر، ومن ثم لم ينفِ هذا السيناريو وجود حالات تكامل بين البلدان العربية، وإن ظل منطق التجزئة هو السائد.

٢- مشهد (سيناريو) التعاون والتنسيق: وهو سيناريو إصلاحي، ويتمثل في إمكانية وجود تنسيق وتكامل قطاعي وسياسي بين أقطار متجاورة سياسيًّا واقتصاديًّا واجتماعيًّا. ويقتضي تحقق هذا السيناريو أن يكون التعاون العربي في شكل تجمعات إقليمية عربية، أو أن يتم عن طريق تنسيق جماعي عربي في أكثر من مجال.

---

(١١٥) المرجع السابق: ٦١.

(١١٦) المرجع السابق.

(١١٧) خير الدين حسيب وآخرون، **مستقبل الأمة العربية: التحديات والخيارات**، ط. ٢ (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٢): ٢٣٦-٢٣٨.

٣- مشهد (سيناريو) الوحدة: وهو سيناريو تحولي أو ثوري، ويمثل الأشكال المرغوبة من الوحدة العربية. ويدور حول مفهوم بناء فيدرالية عربية تتأسس على احترام التعدد الاجتماعي والثقافي القائم.

يشبه باحثو المشروع الظروف المكونة للسيناريوهات/ المشاهد في الحالات الثلاثة بـ «لحظة فتح الستار»، وهي اللحظة التـي يتم فيها طرح فكرة أساسية، تعد أساس بناء السيناريو، ثم يتم توصيف العلاقات والبنـى المرتبطة بها ثم التنبؤ بتداعياتها المتتالية[١١٨].

أما النماذج، فكانت إضافة نوعية في المشروع، إذا جرى الاعتماد على بناء النماذج التـي تسمح بالصوغ الكمي والكيفي لمجمل التفاعلات التـي تحدث بين المتغيرات المتحكمة في المشاهد الثلاث؛ وذلك بهدف اختيار إمكانية التطبيق وحيز الإمكان في الواقع العربي، ومدى الاتساق الداخلي لكل مشهد في تداعياته السياسية والاقتصادية[١١٩].

قدَّم هذا المشروع تطورًا نوعيًّا في استخدام بناء السيناريوهات في السياق العربي، وذلك من خلال تطويره آليات لاستكشاف الواقع العربي (المحاور المضمونية)، وبناء السيناريوهات منهجيًّا ثم اختبارها من خلال النماذج وعمليات المحاكاة. إلا أنه لم يخلُ من عيوب منهجية؛ فيذكر محمود عبد الفضيل في سياق تقييمه للمشروع، وكذلك المشروع السابق، أن السيناريوهات لم تخرج عن كونها مشاهد استاتيكية مقارنة تطرح قضايا واعتبارات مستقبلية أكثر من كونها تطرح آليات ومسارات دينامية للوصول للهدف المطلوب بدءًا من نقطة الأساس. كذلك جاءت المشاهد المستقبلية في المشروع وكأنها معلقة في الهواء دون وجود تفسيرات لإمكانية الانتقال من مشهد لآخر، وكذلك إمكانية الارتداء والنكوص من مشهد متقدم إلى مشهد متخلف[١٢٠]. يمكن الإضافة أيضًا أن السيناريوهات ظلت حبيسة الاتجاهات الكامنة، ولم تتعامل مع العوامل اللايقينية، باعتبار أن هذه هي الوظيفة الأولى لبناء السيناريوهات. كذلك، وضع نطاق المشروع المكاني والزماني قيودًا على إمكانية تطوير خيارات سياسية أو استراتيجيات عملية.

---

(١١٨) عبد الفضيل، «الجهود العربية في مجال استشراف المستقبل»: ٦٢.

(١١٩) المرجع السابق: ٦٣.

(١٢٠) المرجع السابق: ٧٠.

ج- مشروع مصر ٢٠٢٠

يعتبر هذا المشروع من أهم تجارب الاستشراف الاستراتيجي التـي تمت في العالم العربي منذ بدء اهتمام دوائره البحثية بالدراسات المستقبلية. استهدف المشروع الذي تم تنفيذه من قبل منتدى العالم الثالث وبدعم رمزي من الحكومة المصرية صياغة رؤى مستقبلية بديلة لمصر، وبلورة منهج جديد في إدارة شئون المجتمع والدولة، وتنمية رأي عام مهتم بالمستقبل وتحفيزه لمواجهة تحدياته. حاول المشروع الذي انطلق عام ١٩٩٥؛ ليغطي نطاقًا زمانيًّا يبلغ ٢٥ عامًا أن يغطي اثنـي عشر مجالاً بحثيًّا تمثل الاتجاهات العامة السائدة، وكذلك الاتجاهات الجديدة والمضادة[١٢١].

استخدم المشروع منهجية السيناريوهات كأساسٍ لصياغة الرؤى المستقبلية البديلة لمصر. واستقر رأي الفريق المركزي في المشروع على التمييز بين خمسة سيناريوهات، يمثل الأول فيها السيناريو المرجعي، والسيناريوهات الأربعة الباقية يطلق عليها سيناريوهات ابتكارية تقدمها الخيارات المطروحة في الساحة المصرية من جانب القوى الاجتماعية المختلفة[١٢٢]. وهذه السيناريوهات هي:

١- السيناريو المرجعي: وهو السيناريو الاتجاهي، وذلك لاعتباره أن الوضع القائم مستمر في خطوطه العامة، ولافتراضه استقرار المجرى الرئيس لحركة المجتمع نحو المستقبل. ومن ثم فليس مطروحًا في هذا السيناريو ظهور تغيرات جوهرية في النمط الحالي لردود فعل السلطة الحاكمة والفواعل الاجتماعية الأخرى إزاء التغيرات المحلية والإقليمية والعالمية.

٢- سيناريو الدولة الإسلامية: ويقوم على افتراض سيادة النزعة الإسلامية السياسية القائمة على رفض الحضارة الغربية، وتأكيد الهوية الإسلامية، ومن ثم السعي لتقديم غايات وسياسات وآليات تدور حول مفهوم التحديث، لا حول مفهوم التغريب.

(١٢١) العيسوي، **الدراسات المستقبلية ومشروع مصر ٢٠٢٠**: ٣٣.

(١٢٢) ريهام محمد يوسف، ومصطفى لطفي، ونهلة السباعي، معدون، **مشروع مصر ٢٠٢٠** (القاهرة: مجلس الوزراء. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار. مركز الدراسات المستقبلية، ٢٠٠٦): ٣-٥.

٣- سيناريو الرأسمالية الجديدة: تتمثل الابتكارية في هذا السيناريو في أن القوى الغالبة على الحكم فيه - هي الشرائح الرأسمالية التـي يغلب على نشاطها الطابع الإنتاجي، والشرائح العليا والوسطى من الطبقة الوسطى، وبعض الشرائح العمالية.

٤- سيناريو الاشتراكية الجديدة: ومنطلق هذا السيناريو تقديم مشروع اشتراكي جديد بالاستناد إلى الدروس المستخلصة من الخبرات السابقة في بناء الاشتراكية.

٥- سيناريو التآزر الاجتماعي: وهو أقرب إلى المستقبل المرغوب. ويدور هذا السيناريو حول فكرة تحالف السواد الأعظم للأمة حول حل وسط على مستوى الأهداف والوسائل.

على الرغم من أن الباحث الرئيس في هذا المشروع إبراهيم العيسوي قد أوضح في أعمال سابقة الأسس والخطوات المنهجية التـي يقوم عليها بناء السيناريوهات، والتـي حددها بخمس خطوات رئيسة[١٢٣]، فإن هذه السيناريوهات كوصف لصور المستقبل، لا توضح أثر إعمال هذه الخطوات المنهجية، فهي أقرب إلى وصف خطي للاتجاهات السائدة في المجتمع المصري في بداية الألفية وتأملات حول التداعيات التـي قد تحدث في حال سيادة اتجاه من هذه الاتجاهات. وبالتالي، كما مثيلاتها، لم يضع المشروع تصورات جادة لما يمكن أن تحدثه الأحداث والعوامل اللايقينية على هذه الاتجاه. من ناحية أخرى، أدَّى التركيز على الاتجاهات إلى تطور كل اتجاه كما لو كان منفصلاً عن الاتجاهات السابقة، خاصة في السيناريوهات الابتكارية الثلاث الأولى؛ حيث بدت وكأنها إجابة عن ماهية مستقبل التوجهات الإسلامية والليبرالية الجديدة والاشتراكية في حال سادت في المجتمع المصري.

بناءً على هذا العرض، يمكن القول إن بناء السيناريوهات في العالم العربي يواجه أزمات منهاجية وهيكلية أساسية منعته على مدار العقود الأربعة الماضية من الترسخ والتأصل في الدوائر البحثية والسياسية العربية. أهم الأزمات المنهاجية وجود تشوش حول وظيفة ودور الدراسات

(١٢٣) «خطوات استخدام أسلوب السيناريوهات في التخطيط التربوي».

المستقبلية بشكل عام وبناء السيناريوهات بشكل خاص، ووجود حالة انقطاع فكري بين المجهودات التـي انطلقت منذ عقود دون أن تكون هناك محاولات تالية للبناء عليها. يتضح هذا في تواريخ المشروعات والإصدارات التـي تناولت مناهج الدراسات المستقبلية أو حاولت توظيفها. فكل محاولة تقدم نفسها وكأنها تبدأ من الصفر دون محاولة لبناء تراكم جاد على ما سبقها من محاولات.

أما الأزمات الهيكلية فترتبط بضعف التكوين المؤسسـي للدراسات المستقبلية ومناهجها، وما يصاحب ذلك من ضعف في التمويل، وقضايا الدعم المادي واللوجيستـي، وهو أمر واضح في أدبيات المشروعات الثلاثة التـي تناولناها. من ناحية أخرى، انحصرت المشروعات الثلاثة في عمليات الاستشراف الاستراتيجي الوطنـي والإقليمي، ولم تحاول أن تفتح السبيل أمام الإمكانيات الكبرى التـي تحملها الدراسات المستقبلية عمومًا، وبناء السيناريوهات خصوصًا أمام القطاعات الاجتماعية الأصغر مثل الشركات أو الحركات الاجتماعية. وعلى قدر ما كانت تلك المشروعات طموحة في أهدافها الاستراتيجية، بقدر ما أضاف هذا الطموح إليها من أعباء مهام تبدَّت في نتائجها.

وبناء على هذا، يرى الباحث أن هناك سبلاً وفرصًا لترسيخ بناء السيناريوهات كطريقة تفكير عملي ونقدي في المجتمعات العربية تتمثل فيما يلي:

١- البدء على نطاق صغير: بدلاً من التركيز على مشروعات الاستشراف الكبرى؛ حيث يمكن أن يبدأ بناء السيناريوهات على نطاقات محلية وقطاعية صغيرة. فاهتمام الباحثين بالدراسات المستقبلية والخبراء بتنمية المجتمعات المحلية قد يكون بداية فعالة سواء لترسيخ الفكر المستقبلي عمليًّا، وبناء قاعدة له بعيدًا عن التجاذبات والاستقطابات السياسية الوطنية والإقليمية. وفي هذا الصدد، تؤدي منظمات المجتمع المدني خاصة التنموي منها دورًا مهمًّا في تبنـي هذا المنهج. ويمكن القول أيضًا إن هذا الاقتراب المبنـي على فكرة الاهتمام بالقواعد الاجتماعية Grassroots يرسخ حقل الاستشراف التشاركي، والذي يستهدف إشراك المواطنين في عملية استشراف/ صناعة المستقبل باعتبارهم أهم المعنيين به. هذا بالطبع إلى جانب الاستشراف الاستراتيجي الهادف إلى التركيز على صناعة السياسات الكبرى.

٢- تأمين الموارد المالية واللوجيستية: قد يكون التمويل الحكومي، وما يصاحبه من قناعات ورؤى سياسية، ميزة إضافية. إلا أنه وبالنظر إلى الأوضاع الحالية في مجمل البلدان العربية، وبالنظر إلى خبرة تطور السيناريوهات في الغرب، من الممكن تشجيع قطاع الأعمال في العالم العربي على احتضان هذا المنهج، من خلال تطويره كآلية تخطيط وتدريب واستشراف داخل مؤسساته. ولأن منظمات قطاع الأعمال تعمل في سوق اجتماعية، ربما سيكون من صالحها دعم المشروعات التـي تحاول استشراف مسارات الأسواق، وما يحيط بها من عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية.

٣- تطوير المنهج ضمن أعمال المراكز البحثية: يصلح بناء السيناريوهات كمنهج بحثـي متطور قد يساعد على تطوير نوعية مناهج الأبحاث المستخدمة في المراكز البحثية العربية. ومع تبنـي هذه المنهجية بحثيًّا في مجالات مختلفة، سيساعد هذا في الأمد المنظور على تطوير المنهج وتطوير مدرسة عربية في استخدامه، وكذلك على تدريب كوادر بحثية عربية قادرة على استخدام المنهج في تطبيقات مختلفة. فضلاً عن أن هذا التطوير سيساعد على تجسير الهوة المتزايدة بين عالم البحث وعالم اتخاذ القرار؛ نظرًا لما تتضمنه السيناريوهات من التوصل إلى «خيارات استراتيجية». ومن المؤكد أن هذه الخطوات تتطلب نقدًا ذاتيًّا للتيارات البحثية العربية وانفتاحًا على المدارس الثقافية المختلفة في الدراسات المستقبلية، سواء في الغرب أو في الشرق. ومن المفترض أن قيام بناء السيناريوهات على الجهد الجماعي سيساهم في تعزيز قدرة الباحثين على التعلم والتفكير الجماعي الذي تفتقده الدوائر البحثية والفكرية العربية التـي لا زالت ترتكز على جهد الأفراد.

٤- الاهتمام بالسيناريوهات التحولية: كما تقدم، يمكن أن تلعب السيناريوهات التحولية دورًا مهمًا في حل النزاعات المجتمعية العربية، خاصة في المناطق التـي تمر بتأزم ناتج عن صراعات واستقطابات طائفية وإثنية. غير أن أهم ما يقدمه هذا النموذج من السيناريوهات، وهو توجيهه المشاركين نحو الفعل والحركة فى اتجاه بناء المستقبل من خلال تغيير الرؤى الذاتية، وهو ما يمكن أن يكون حلاً فعالاً في كسر ثنائيات الأنا والآخر التـي تعبر عن جوهر الصراعات الطائفية والأهلية في المنطقة. وقد يساعد على تقديم الدراسات المستقبلية في العالم العربي كآليةٍ لحل الأزمات وصناعة المستقبل بدلاً من انتظاره.



خاتمة

لا تخلو السيناريوهات من جوانب نقص؛ فسواء كانت أداة للاستشراف الوظيفي أو لبناء السياسات أو التغيير الاجتماعي، وربما الذاتي، فهي تستغرق وقتًا لاستكمال خطواتها التي أوضحناها في القسم السابق. وقد يدوم هذا الوقت لأشهر وربما سنوات. لذلك من غير اليسير استخدام السيناريوهات في اتخاذ القرارات السريعة أو العاجلة أو تغيير مسار السياسات القائمة. وهو ما قد يتعارض جذريًّا مع طبيعة العصر الذي نعيش فيه الذي يتسم بتسارع معدلات التغير، الأمر الذي يتطلب استجابات سريعة من المؤسسات والنظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. هذا بالإضافة إلى أن تنفيذ السيناريوهات يتطلب موارد مالية ومادية قد لا تتوفر على أصعدة كثيرة.

بيد أن بناء السيناريوهات وإن لم تمتلك القدرة على تكييف خطواتها مع تسارع العالم، فهو ضروري في التعامل مع عوامل «اللايقين» و«التعقيد» الملازمين لتسارع التغيرات في العالم. لذلك، تستخدم السيناريوهات بهدف تحقيق غرضين: بناء نطاق من السياسات القادرة على استباق التحديات التي تفرضها عوامل التسارع واللايقين والتعقد؛ أي من خلال التكيف معها. ومن ناحية أخرى، محاولة استباق المستقبل نفسه بتغيير الظروف الاجتماعية والبيئية التي تعمل من خلالها هذه العوامل.

في كلتا الحالتين؛ التكيفية والتغييرية، تحتوي السيناريوهات على وظائف هامة باعتبارها عملية يمكن أن تساهم في تدريب وتعليم الأفراد وتغيير نظرتهم لذواتهم ونظرتهم للعالم؛ ومن ثم تغيير ثقافة المؤسسات وربما المجتمعات. الأهم أن منطق السيناريوهات إنما يعتمد على حل أزمات الواقع من خلال استدعاء المستقبل، وهو استدعاء يتطلب إعمال درجة عالية من الخيال والحرية في طرح الأفكار حتى لو كانت أفكار ينظر إليها على أنها سخيفة أو ربما غرائبية. فهكذا تغير العالم، بكل ما هو غريب من أفكار، بدت للوهلة الأولى ضربًا من الخيال. بيد أن هذا الخيال يتطلب في المقام الأول جرأة في استخدام العقل، بتعبير كانط. تتيح هذه الجرأة للأفراد ولمتخذي القرار التحرر من القيود التي تغل قدرتهم على التخيل، والتي غالبًا تنتج من هيمنة ما هو سائد من أفكار ومعتقدات وتخوفات من معرفة المجهول المتمثل في المستقبل.

إن أهم ما تحمله السيناريوهات كمنهاجية أساسية في الدراسات المستقبلية هي قدرتها على الانفتاح على التقنيات البحثية والعملية في تخصصات متعددة للعلوم الاجتماعية. لذلك هي قائمة على التطوير المستمر الذي يتضح في المدارس المختلفة والنماذج العديدة التــي أنتجتها تحت مظلة هذا البناء. ونتطلع إلى أن يؤدي ترسيخ بناء السيناريوهات كمنهج وطريقة للتفكير والتغيير في دوائرنا البحثية والمؤسسية العربية إلى وجود إسهامات عربية متميزة في مجال الدراسات المستقبلية، تستكمل المحاولات التــي استخدم فيها المنهج سابقًا؛ إضافة إلى تلك الإسهامات التــي أنتجتها المدارس الغربية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

١- جبري، سلمى. **بناء السيناريوهات التخطيطية في الدراسات التنظيمية: حالة دراسية – دمشق**. رسالة ماجيستير. جامعة دمشق. كلية الهندسة المعمارية. قسم التخطيط والبيئة، ٢٠١٣. رسالة إلكترونية متاحة عبر الإنترنت.
https://theses.ju.edu.jo/Original_Abstract/JUA0750935/JUA0750935.pdf
[تاريخ الدخول على الموقع: ٣٠ سبتمبر ٢٠١٧]

٢- حسيب، خير الدين، وآخرون. **مستقبل الأمة العربية: التحديات والخيارات**. ط. ٢. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٢.

٣- «خطوات استخدام أسلوب السيناريوهات في التخطيط التربوي». **المنتدى الإسلامي العالمي للتربية**. http://montdatarbawy.com/show/122187
[تاريخ الدخول على الموقع: ١٥ فبراير ٢٠١٨]

٤- سعداوي، محمد جمال جارحي. **بناء السيناريو في ضوء الدراسات المستقبلية**. رسالة ماجستير. جامعة دمياط. كلية الفنون التطبيقية. قسم التصميم الصناعي، ٢٠١٦. رسالة إلكترونية متاحة عبر الإنترنت.
http://staff.du.edu.eg/upfilestaff/789/researches/3789_1466413258__.pdf
[تاريخ الدخول على الموقع: ٢٨ يناير ٢٠١٨]

٥- عبد الفضيل، محمود. «الجهود العربية في مجال استشراف المستقبل: رؤية تقويمية». **عالم الفكر** ١٨، العدد ٤ (يناير – مارس ١٩٨٨): ٥١-٧٢.

٦- العربي، محمد. «كيف تساعدنا السيناريوهات على استشراف مستقبل الدولة في مصر». ورقة بحثية مقدمة في ورشة بناء القدرات تحت عنوان مصر وتركيا ٢٠٢٥: استشراف الفرص

والتحديات، المجلس الألماني للعلاقات الخارجية DGAP ببرلين، من ١٥–١٨ أغسطس ٢٠١٦.
https://goo.gl/fmuPRH
[تاريخ الدخول على الموقع: ١٥ فبراير ٢٠١٨]

٧- العيسوي، إبراهيم. **الدراسات المستقبلية ومشروع مصر ٢٠٢٠**. القاهرة: مراكز الدراسات السياسية والاستراتيجية، ٢٠٠٠. كتاب إلكتروني متاح عبر الإنترنت.
http://csfs.bue.edu.eg/files/Studies/future%20studies%202020.pdf
[تاريخ الدخول على الموقع: ١٥ فبراير ٢٠١٨]

٨- قلالة، محمد سليم. «التحليل المورفولوجي وبناء السيناريوهات». **استشراف**، العدد ٢ (٢٠١٧): ١٣٩–١٦٦.

٩- كانط، إمانويل. «إجابة عن سؤال: ما هو التنوير؟» ترجمة عبد الله المشوح. **حكمة**: **من أجل اجتهاد ثقافي فلسفي**.
http://hekmah.org/%D8%A5%D8%AC%D8%A7%D8%A8%D8%A9-%D8%B9%D9%86-%D8%B3%D8%A4%D8%A7%D9%84-%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%88%D9%8A%D8%B1%D8%9F-%D8%A5%D9%85%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%8A%D9%84-%D9%83
[تاريخ الدخول على الموقع: ١٨ فبراير ٢٠١٨]

١٠- مجلس الوزراء. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار. مركز الدراسات المستقبلية، **الرؤية المستقبلية لمصر ٢٠٣٠ في ضوء السيناريوهات المستقبلية لمصر**.

١١- مؤتمر دعم وتنمية الاقتصاد المصري. **استراتيجية التنمية المستدامة**: **رؤية مصر ٢٠٣٠ (الأهداف ومؤشرات الأداء)**. د.م.، [٢٠١٥]. كتاب إلكتروني متاح عبر الإنترنت.
http://sdsegypt2030.com/wp-content/uploads/2015/12/Vision3.pdf
[تاريخ الدخول على الموقع: ١٨ فبراير ٢٠١٨]

١٢- يوسف، ريهام محمد، ومصطفى لطفي، ونهلة السباعي، معدون. **مشروع مصر ٢٠٢٠**. القاهرة: مجلس الوزراء. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار. مركز الدراسات المستقبلية، ٢٠٠٦.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

1- Alcamo, Joseph, *et al*. "Methodology for Developing the MA Scenarios". Chap. 6 in *Ecosystems and Human Well-Being: Scenarios,* vol. 2*, Findings of the Scenarios Working Group.* Washington: Island Press, 2005: 145–172. Online e-book. www.millenniumassessment.org/documents/document.330.aspx.pdf

[تاريخ الدخول على الموقع: ١٨ فبراير ٢٠١٨]

2- Amer, Muhammad, Tugrul U. Daim, and Antonie Jetter. "A Review of Scenario Planning". *Futures* 46 (February 2013): 23–40.

3- Bishop, Peter, Andy Hines, and Terry Collins. "The Current State of Scenario Development: An Overview of Techniques". *Foresight* 9, no. 1 (2007): 5–25.

4- Boesak, Dorothy*, et al*. "The Mont Fleur Scenarios: What Will South Africa Be Like in the Year 2002". *Deeper News* 7, no. 1 (2002). Online e-article. http://reospartners.com/wp-content/uploads/old/Mont%20Fleur.pdf

[تاريخ الدخول على الموقع: ١٨ فبراير ٢٠١٨]

5- Borjeson, Lena, *et al.* "Scenario Types and Techniques: Towards a User's Guide". *Futures* 38, no. 7. (September 2006): 723–739.

6- Brodzinsky, Sibylla. "Colombia Signs Historic Peace Deal with Farc". *The Guardian*.
www.theguardian.com/world/2016/nov/24/colombia-signs-historic-peace-deal-with-farc-rebels

[تاريخ الدخول على الموقع: ١٩ فبراير ٢٠١٨]

7- Chermack,Thomas J., and Laura M. Coons. "Scenario Planning: Pierre Wack's Hidden Messages". *Futures* 73 (October 2015): 187–193.

8- Cole, Nicki Lisa. "Agency: A Sociological Definition". *ThoughtCo*. www.thoughtco.com/agency-definition-3026036

[تاريخ الدخول على الموقع: ١٨ فبراير ٢٠١٨]

9- Dator, Jim. "Alternative Futures at the Manoa School". *Journal of Futures Studies* 14, no. 2 (November 2009): 1–8.

10- "Destino Colombia: A Transformative Scenario Process to Discover New Ways to Deal with a Complex Conflict". *Reos Partners.* http://reospartners.com/wp-content/uploads/old/131228%20Scenarios%20Case%20Study%20-%20Destino%20Colombia.pdf

[تاريخ الدخول على الموقع: ١٩ فبراير ٢٠١٨]

11- Ghamari-Tabrizi, Sharon*.* *The Worlds of Herman Kahn: The Intuitive Science of Thermonuclear War*. London: Harvard University Press, 2005.

12- Gidley, Jennifer M. *The Future: A Very Short Introduction*. *Very Short Introductions* 516. Oxford: Oxford University Press, 2017.

13- Godet, Michel, and Philippe Durance. "Scenario Building: Uses and Abuses". *Technological Forecasting and Social Change* 77, no. 9 (2010): 1488–1492.

14- "Guru: Pierre Wack". *The Economist.* www.economist.com/node/12000502

[تاريخ الدخول على الموقع: ١٨ فبراير ٢٠١٨]

15- Heinonen, Sirkka*, et al*. *CLA Game Report: Causal Layered Analysis Game on Neo-Carbon Energy Scenarios*. 2nd ed. Turku: University of Turku, Turku School of Economics, Finland Futures Research Centre, 2015. Online e-book.

www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eBook_12-2015.pdf

[تاريخ الدخول على الموقع: ١٨ فبراير ٢٠١٨]

16- Inayatullah, Sohail. *Causal Layered Analysis: Deepening the Future*. n.p., 2005: 6–7. Online e-book.
www.metafuture.org/cla%20papers/Inayatullah%20Causal%20layered%20analysis%20-%20%20Deepening%20the%20Future.pdf
[تاريخ الدخول على الموقع: ١٨ فبراير ٢٠١٨]

17- Inayatullah, Sohail. "Six Pillars: Future for Translforming". *Foresight* 10, no. 1 (2008): 17–18.

18- Inaytullah, Sohail. "Critical Futures Research". *Metafuture.*
www.metafuture.org/Critical%20futures%20research.pdf
[تاريخ الدخول على الموقع: ١٨ فبراير ٢٠١٨]

19- Kahane, Adam. "Transformative Scenario Planning: A Tool for Systemic Change". *Social Space* 6 (2013–2014): 16–20. Online e-article.
https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=1109&context=lien_research
[تاريخ الدخول على الموقع: ١٨ فبراير ٢٠١٨]

20- Kahane, Adam. *Transformative Scenario Planning*: *Working Together to Change the Future*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2012.

21- Kahn, Herman, and Anthony Wiener. "The Use of Scenarios". *Hudson Institute.*
https://hudson.org/research/2214-the-use-of-scenarios
[تاريخ الدخول على الموقع: ١٥ فبراير ٢٠١٨]

22- Kahneman, Daniel. *Thinking, Fast and Slow*. London: Penguin: 2012.

23- Kleiner, Art. "The Man Who Saw the Future". *Strategy+Business*, no. 30 (Spring 2003). Online e-article.

www.strategy-business.com/article/8220?gko=0d07f

[تاريخ الدخول على الموقع: ١٨ فبراير ٢٠١٨]

24- Kosow, Hannah, and Robert Gassner. *Methods of Future and Scenario Analysis: Overview*. *Assessment and Selection Criteria. Studies* 39 (Bonn: German Development Institute; Deutsche Institut für Entwicklungspolitik (DIE), 2009: 8.

25- Lindgren, Mats, and Hans Bandhold. *Scenario Planning: The Link between Future and Strategy*. Bansingstoke: Palgrave Macmillan, 2009.

26- Ogilvy, Jay. "Scenario Planning and Strategic Forecasting". *Forbes.* www.forbes.com/sites/stratfor/2015/01/08/scenario-planning-and-strategic-forecasting/#6f6f87f7411a

[تاريخ الدخول على الموقع: ١٨ فبراير ٢٠١٨]

27- Ogilvy, Jay, and Peter Schwart, *Plotting Your Scenarios*. California: Global Business Network (GBN), 2004. Online e-book.
www.meadowlark.co/plotting_your_scenarios.pdf

[تاريخ الدخول على الموقع: ١٥ فبراير ٢٠١٨]

28- Ritchey, Tom. "Developing Scenario Laboratories with Computer-Aided Morphological Analysis". Presented at the 14th International Command and Control Research and Technology Symposium, Washington, DC, 15–17 June 2009.
https://pdfs.semanticscholar.org/914b/0fb12117ac2898d434e9c3d31e64681ea384.pdf

[تاريخ الدخول على الموقع: ١٨ فبراير ٢٠١٨]

29- *Scenario Manual: Preliminary Information for Workshop Participants*. (Scottsdale, AZ): Foresight Intelligence, 2016.

30- Schoemaker, Paul J. H. "Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation". *Strategic Management Journal* 14, no. 3 (March 1993): 193–213.

31- United Nations Development Programme. Global Centre for Public Service Excellence (GCPSE). *Foresight: The Manual*. Singapore: GCPSE, n.d. Online e-book.

www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/global-centre-for-public-service-excellence/foresightmanual.html

[تاريخ الدخول على الموقع: ١٥ فبراير ٢٠١٨]

32- Van der Heijden, Kees. *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. 2nd ed. Hoboken, NJ: John Wiley, 2005.

33- Wack, Pierre. "Scenarios: Shooting the Rapids". *Harvard Business Review* (November 1985). Online e-article.
https://hbr.org/1985/11/scenarios-shooting-the-rapids

[تاريخ الدخول على الموقع: ١٨ فبراير ٢٠١٨]


BIBLIOTHECA ALEXANDRINA
مكتبة الإسكندرية